



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RIO
“HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA”**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCIÓN

**TÍTULO: METODOLOGÍA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN
DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO VIÑALES**

AUTOR: Lic. Ernan Sarmiento Vento.

TUTOR: Dr. Carlos Lazo Vento.

PINAR DEL RÍO, 2011

*La batalla económica constituye hoy,
más que nunca, la tarea principal y el centro
del trabajo ideológico de los cuadros,
porque de ella depende la sostenibilidad y preservación
de nuestro sistema social.*

GENERAL DE EJÉRCITO RAÚL CASTRO RUZ

CLAUSURA DEL IX CONGRESO DE LA UNIÓN DE JÓVENES
COMUNISTAS, 4 DE ABRIL DE 2010

RESUMEN.

La presente investigación se desarrolla teniendo en cuenta los acontecimientos en que se desenvuelve el municipio Viñales a partir de la actualización del modelo económico cubano, y más específicamente, a partir del marco de actuación creado con las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local y con la aprobación en el VI Congreso del PCC de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La misma da continuidad a estudios realizados por el Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, de la Universidad de Pinar del Río, a través del Proyecto “Desarrollo Local Sustentable con Eje Central en el Turismo en Pinar del Río. Otras Experiencias Cubanas”, enfocando sus propuestas al tema de la planificación estratégica en función del desarrollo económico local.

A partir de la necesidad de contribuir al desarrollo de este proceso en el municipio Viñales, el trabajo se propone diseñar una metodología para la planificación estratégica en función del desarrollo económico local en el mencionado municipio, con el fin de propiciar una mejor gestión por parte del gobierno local, teniendo en cuenta las potencialidades de recursos del territorio y las interrelaciones que deben establecerse entre los diferentes actores locales.

El trabajo comienza con una exposición teórica sobre planificación estratégica y desarrollo económico local, así como sus interrelaciones. Continúa mostrando un diagnóstico de la situación actual de Viñales para materializar un proceso de planificación estratégica en función del desarrollo económico local y culmina con la realización de una propuesta metodológica que recoge elementos de metodologías mostradas y argumentadas durante la investigación, los cuales se unen a pasos y tareas definidas por el autor de la misma.

La propuesta se fundamenta a través de la aplicación de varios instrumentos tales como: trabajo grupal, análisis documental, entrevista, etc.

ÍNDICE.

| | Página |
|---|-----------|
| RESUMEN | |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| <u>CAPÍTULO I</u> | |
| CONSIDERACIONES TEÓRICAS RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL | 5 |
| 1.1 La Planificación Estratégica | 5 |
| 1.1.1 La Planificación | 5 |
| 1.1.2 Planificación Estratégica | 8 |
| 1.2 El Desarrollo Económico Local | 11 |
| 1.2.1 El Desarrollo Local | 11 |
| 1.2.2 Desarrollo Económico Local | 14 |
| 1.2.2.1 Los Recursos para el DEL | 17 |
| 1.2.2.2 Los Actores del Desarrollo Económico Local | 21 |
| 1.3 Planificación Estratégica para el Desarrollo Económico Local | 23 |
| 1.3.1 Los Pasos de la Planificación Estratégica para el DEL | 25 |
| <u>CAPÍTULO II</u> | |
| DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO VIÑALES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL | 34 |
| 2.1 Caracterización del Municipio Viñales | 35 |
| 2.2 Los Recursos del Municipio para el Desarrollo Económico Local | 38 |
| 2.2.1 Recursos Naturales | 39 |
| 2.2.2 Recursos de Infraestructura | 43 |
| 2.2.3 Recursos Socioculturales | 47 |
| 2.2.4 Recursos Humanos | 50 |
| 2.2.5 Recursos Económico Financieros | 50 |
| 2.2.6 Recursos Tecnológicos | 52 |
| 2.3 Diagnóstico Interno y Externo del Municipio para el DEL | 53 |
| 2.3.1 Análisis DAFO | 53 |
| 2.3.2 Otros Resultados del Diagnóstico Interno y Externo | 54 |
| 2.4 Potencialidades y Limitaciones Generales Resultantes del | 57 |

Diagnóstico

| | | |
|----------------------------|--|-----------|
| <u>CAPÍTULO III</u> | PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO VIÑALES | 60 |
| 3.1 | Metodología para la Planificación Estratégica en Función del Desarrollo Económico Local | 61 |
| 3.1.1 | Premisas para la Implementación de la Metodología para la Planificación Estratégica en Función del Desarrollo Económico Local | 61 |
| 3.1.2 | Propuesta Metodológica | 62 |
| 3.1.3 | Pasos Analíticos | 64 |
| 3.1.3.1 | PASO 1: Identificación, Convocatoria y Movilización de los Actores Locales | 64 |
| 3.1.3.2 | PASO 2: Elaboración de un Diagnóstico de la Situación de Territorio | 68 |
| 3.1.3.3 | PASO 3: Identificación de las Potencialidades y Limitaciones de Mayor Importancia Estratégica | 69 |
| 3.1.4 | Pasos Propositivos | 70 |
| 3.1.4.1 | PASO 4: Desarrollo de la Declaración de la Misión, Visión, Valores Compartidos y Objetivo General | 70 |
| 3.1.4.2 | PASO 5: Definición de las Líneas Estratégicas de Desarrollo | 76 |
| 3.1.4.3 | PASO 6: Definición de los Objetivos Específicos por Líneas Estratégicas | 76 |
| 3.1.4.4 | PASO 7: Desarrollo de Proyectos Estratégicos | 77 |
| 3.1.4.5 | PASO 8: Difusión y Promoción del Plan Estratégico | 82 |
| | COCNCLUSIONES | 84 |
| | RECOMENDACIONES | 85 |
| | BIBLIOGRAFÍA | |
| | ANEXOS | |

INTRODUCCIÓN.

El comportamiento de los procesos de desarrollo local en Cuba se ha venido estudiando de forma permanente por especialistas en la materia. Varios de los estudios realizados han mostrado cómo a pesar de poseer las localidades diversas potencialidades, dentro de las que se destacan las naturales y las humanas, no se logran alcanzar los niveles deseados de desarrollo, detectando además que uno de los problemas que atenta contra esta posibilidad es la falta de integración existente entre los actores del desarrollo local.

Esta integración, que podría verse materializada también entre municipios a partir de cadenas productivas, debe basarse en la planificación estratégica como una herramienta para la implementación del desarrollo local sostenible, propiciando la complementariedad entre localidades con condiciones diversas para el desarrollo, pero que pudieran complementarse a partir del quehacer de los actores del desarrollo, a través de cadenas productivas que permitan la implementación de una metodología que oriente a la planificación estratégica hacia la meta de alcanzar un desarrollo local bajo los preceptos de la sostenibilidad.

En los momentos actuales en los que se desenvuelve la economía nacional cubana y en consecuencia la territorial y local, el desarrollo local ha venido a jugar un papel decisivo en el proceso de dirección estratégica que llevan adelante los organismos de la administración a cualquier nivel. En tal sentido, dentro de los esfuerzos que se desarrollan, se destaca el proceso de promoción de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL).

La economía local cubana, en correspondencia con las líneas estratégicas nacionales de desarrollo, es predominantemente estatal, regida por un sistema de planificación de la economía nacional que se gestiona centralizadamente y responde a prioridades para el desarrollo con enfoque nacional, a partir de las que se asignan los recursos a la base productiva en correspondencia con las líneas estratégicas de desarrollo del país.

Esta proyección global de las necesidades y disponibilidades del país, generalmente no evalúa de forma integral las condiciones locales, por lo que es

frecuente encontrar a nivel municipal recursos sin utilizar junto con problemas no resueltos, ciclos productivos incompletos y otras dificultades.

Por otra parte, en los municipios se cuenta con recursos humanos, materiales y naturales, así como infraestructuras socioculturales y productivas generalmente subutilizados, elementos que constituyen cuantiosas reservas factibles a movilizar en aras de fortalecer el desarrollo de las localidades, a partir de lograr producciones y servicios que respondan a una estrategia de desarrollo eminentemente local, basada en estas potencialidades no explotadas y en correspondencia con las necesidades de desarrollo a este nivel.

La armonización y coherencia entre las estrategias de desarrollo nacional y local, constituyen uno de los objetivos fundamentales para alcanzar un estadio superior de la economía en ambos niveles de dirección. En este sentido se reconoce la necesidad de un desarrollo local sostenible, compatible con el plan de desarrollo estratégico nacional.

Un ejemplo de caso que pudiera insertarse en esta dinámica lo constituye el que se presenta como problema de la investigación pues ***“el proceso de planificación en el municipio de Viñales no es capaz de integrar todos los actores del desarrollo, a fin de que estos sean capaces de identificar y utilizar los recursos en proyectos estratégicos que tributen al desarrollo económico local”***, pese a poseer este un significativo conjunto de recursos que posibilitan materializarlo, destacándose diversos recursos naturales.

Mencionado el problema, se debe destacar que la investigación posee como objeto de estudio ***“la planificación estratégica”*** y como campo de acción ***“la planificación estratégica para el desarrollo económico local en Viñales”***.

Para brindar solución a esta problemática el objetivo general del estudio es ***“diseñar una metodología para la planificación estratégica en función del desarrollo económico local en el municipio Viñales”***.

La hipótesis se presenta de la siguiente forma: ***“si se estudian otras metodologías generales, se identifican los actores locales y se diagnostican los recursos del territorio, así como los factores externos e internos que influyen sobre el municipio, se estará en mejores condiciones***

para diseñar una metodología que tribute al proceso de planificación estratégica logrando la integración de actores en función de proyectos de desarrollo económico local para el municipio Viñales”.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. ***Identificar las principales tendencias teóricas relacionadas con la planificación estratégica para el desarrollo económico local.***
2. ***Analizar las potencialidades de recursos en función de su utilización por los actores locales, así como otros factores internos y externos para el desarrollo económico local en el municipio Viñales.***
3. ***Aplicar la metodología propuesta, a partir de la integración de actores y de utilizar los recursos en proyectos estratégicos para el desarrollo económico local en el municipio Viñales.***

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos científicos teóricos y empíricos**. Dentro de los **métodos teóricos** utilizados para realizar una interpretación conceptual de los datos empíricos obtenidos, se encuentran el método histórico y el método lógico. El método histórico permitió realizar un análisis sobre la tendencia a nivel mundial y en Cuba con respecto a la planificación estratégica para el desarrollo económico local. El método lógico hipotético – deductivo permite la verificación de la hipótesis a partir de demostrar la necesidad de fundamentar teórica y metodológicamente el procedimiento. También se utilizó el método lógico sistémico que establece las posibles interrelaciones e interdependencias entre los procesos que tributan al desarrollo económico local del municipio.

Los **métodos empíricos** fueron utilizados para estudiar las principales características de Viñales para la aplicación de un proceso de planificación estratégica en función del desarrollo económico local. El método de observación se empleó en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar, a partir de la revisión de documentos, la observación directa, los grupos de discusión y una entrevista. Debe destacarse que se realizó un permanente trabajo grupal con los integrantes del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Viñales. El método de medición se utilizó para obtener información cuantitativa sobre los diferentes

actores locales y los recursos con que cuenta el territorio y que pueden orientarse en función del desarrollo local. Se emplearon procedimientos estadísticos sobre la base de indicadores sociales, productivos y económicos.

Como procedimiento para una mejor comprensión del objeto de estudio se realizó el **Análisis – Síntesis** para estudiar los diferentes factores que influyen en la planificación estratégica del desarrollo económico local en Viñales y extraer las regularidades que permitan diseñar una metodología aplicable y con un grado determinado de generalización.

Debe destacarse que este estudio se inserta en el Proyecto “Desarrollo Local Sustentable con Eje Central en el Turismo en Pinar del Río. Otras Experiencias Cubanas” y se realiza a través de tres capítulos en los que se expone una secuencia lógica de trabajo.

En el Capítulo I se exponen, a partir del criterio de diversos autores y de las consideraciones del autor del presente trabajo, varias concepciones teóricas sobre planificación estratégica y sobre desarrollo local con énfasis en su dimensión económica. De igual forma se define la planificación estratégica para el desarrollo económico local, metodologías para su implementación y los beneficios de la misma.

Con una caracterización del municipio Viñales comienza el Capítulo II, en el cual se muestra un diagnóstico de los recursos del territorio en función de su utilización por los actores locales, así como los factores externos e internos que influyen sobre el municipio. Se presenta además el resultado de una entrevista aplicada a los miembros del CAM, donde se identifica un conjunto de limitaciones para materializar un proceso de desarrollo económico local en Viñales.

A continuación se encuentra el Capítulo III, en el que se describe la metodología propuesta, así como las premisas para su aplicación y los resultados de la implementación de la misma en Viñales.

Finalmente se presenta un conjunto de Conclusiones y Recomendaciones que resumen los resultados del estudio realizado y que se orientan a propuestas que pueden situar a la localidad en mejores condiciones para llevar adelante un proceso de planificación estratégica para desarrollo económico local.

CAPÍTULO I.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS RELACIONADAS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El presente capítulo tiene como objetivo el de ***“identificar las principales tendencias teóricas relacionadas con la planificación estratégica para el desarrollo económico local”***.

Este se estructura en tres epígrafes principales donde se exponen diversos conceptos sobre la planificación estratégica, el desarrollo local con énfasis en su dimensión económica y en los actores y recursos que participan en el mismo, y la planificación estratégica para el desarrollo económico local. Se resaltan los beneficios de esta última y se plantea una propuesta metodológica para su implementación diseñada por el Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

1.1 La Planificación Estratégica

1.1.1 La Planificación

La planificación, es un concepto que se viene manejando desde hace muchos años, ya desde 1916, H. Farol la definía, con el término de “previsión”, como una de las cinco funciones de la administración de empresas. Planteaba que prever es a la vez calcular el porvenir y prepararlo, y que además, era ya actuar.

Pese a este planteamiento tan moderno, la planificación no vino a desarrollarse hasta después de la Segunda Guerra Mundial, tras la cual, el crecimiento económico y el rápido desarrollo de los mercados hicieron necesario que las empresas prestaran mayor atención a su entorno.

Hasta mediados de los años sesenta la concepción dominante es la de la planificación a largo plazo, la cual surgió en los años cincuenta con un horizonte temporal que raramente superaba los cinco años y con un entorno limitado al mercado en el cual estaba presente la empresa, así como con previsiones que

partían de extrapolaciones del pasado (demanda, precios y comportamientos competitivos), etc.

Esta concepción surgida en los años cincuenta, resaltada por Peter F. Drucker (1954) en cuanto a que todas las organizaciones deberían administrarse por objetivos, se ha venido desarrollando y perfeccionando. En algunos contextos se denomina Dirección por Objetivos (DPO).

El empleo de este método, permite determinar, primeramente, los resultados globales que se quieren alcanzar, para posteriormente enfocar las acciones de la organización en función los mismos, bajo el precepto de no destinar recursos a aquellos resultados que no conlleven al alcance de estas metas.

De aquí que con el surgimiento de la DPO, la planificación pasó de ser un ejercicio de redacción para convertirse en una necesidad de las organizaciones, pues, como definiera McConkey (1983), es la planificación el medio por el cual todos los demás componentes de la DPO se llevan a la práctica.

Bajo este precepto el propio autor define tres niveles de planificación integrada: planificación estratégica, planificación a largo plazo y planificación a corto plazo. De lo cual se deriva que estos niveles deben determinarse en el orden mencionado.

Con el decursar histórico, las elecciones estratégicas se hacían cada vez más complejas, cuestiones tales como el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, la penetración de nuevos mercados, entre otras, muestran la necesidad de modificar los sistemas de planificación a largo plazo, surgiendo de esta forma la *planificación estratégica* y la *planificación operativa*.

Según Stoner y Wankel (1995) la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos. De aquí que la planificación se muestra como un elemento básico, si no el principal, dentro del proceso de administración.

Para estos autores, la planificación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los

planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permite:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

En este proceso, el primer paso es la selección de las metas de la organización, después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez obtenidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática.

En conclusión, para Stoner y Wankel (1995), lo mejor sería pensar en la planificación como la locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control o concebir la planificación como las raíces de un magnífico roble, de donde brotan las ramas de la organización, el liderazgo y el control.

Como ya se mencionó, las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes:

- Los planes estratégicos, diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.
- Los planes operacionales que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante actividades, convirtiendo las orientaciones estratégicas en programas aplicables por toda la organización.

En la cima jerárquica de los planes se encuentra la declaración de la *misión*, una meta general basada en las premisas de planificación de la organización y que constituye la base de la organización, su objetivo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo.

1.1.2 Planificación Estratégica

El término *estrategia* proveniente del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los generales griegos debían cumplir con un conjunto de objetivos militares y para cada uno de estos tenían que definir un distinto nivel de uso de recursos. Ellos sabían que la estrategia traía consigo el manejo de un conjunto de variables que podía ir desde la definición de rutas de abastecimientos hasta el establecimiento de relaciones diplomáticas. Los generales no solo tenían que planear, sino que debían actuar, por lo cual el concepto de estrategia ya tomaba componentes de la planificación y de la toma de decisiones o acciones. Componentes estos que forman la base conceptual de la estrategia.

La esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición valiosa y única afianzada o enraizada en sistemas de actividades que son muy difíciles de igualar (Porter, 1996; Hill y Jones, 2005), lo cual explica, en parte, el hecho de que algunas organizaciones triunfen y otras fracasen manteniendo entre ambas elementos comunes.

En 1962, Alfred D. Chandler había propuesto que el término estrategia fuera definido como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Esta definición reconocida como enfoque de la estrategia inicial, se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos, como en los objetivos mismos; enfatizó en el proceso de búsqueda de ideas claves en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración; se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en qué resultaría de ella y abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.

Esta definición de Chandler fue posteriormente refinada, materializándose la idea por parte de Igor Ansoff (1965) y Kenneth Andrews (1980), de la estrategia

como proceso, lo cual permitió remplazar el término *políticas* por el de *estrategia* en las escuelas de negocio.

Para Koontz y otros (1984), las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

El grupo de escritores de *STRATEGOR* (1995) definió que la elaboración de la estrategia empresarial consistía en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que esta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio. Identificando dos tipos de estrategia: la corporativa y la competitiva. Definición que refuerza el hecho de la designación de recursos.

Estas definiciones se asumen como conceptos básicos dentro del proceso de planificación estratégica, en el cual se profundiza a continuación.

En la década de los años cincuenta del siglo XX, la planificación estratégica se manifestó a partir de dos corrientes de pensamiento relacionadas con la práctica de la gestión empresarial:

- La primera derivada del desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la Segunda Guerra Mundial, donde muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Estos presupuestos anuales rápidamente se convirtieron en quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.
- La otra corriente de pensamiento surgió en la Escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizó sobre la importancia de disponer de una estrategia corporativa global pues hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, la logística, el marketing, etc. sin embargo,

a medida que las empresas crecieron, necesitaron de un método sistemático integral para establecer sus estrategias globales.

Tras aplicarse extensivamente en los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de los años 80 se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Algunos autores como Hax y Majluf (1996), hacen énfasis en la importancia que tiene para el desarrollo del proceso de planificación estratégica el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa.

La planificación estratégica ha sido definida de diversas maneras. Así, por ejemplo, Cynthia Bendlin (2000) la define como la focalización y administración eficiente de los recursos de una empresa/institución, apuntando a la eficacia, o sea, al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.

Según G. A. Steiner (1991), planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una organización.

El autor considera que la planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de pensar en el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar acciones, y en cualquier circunstancia debe considerar las características particulares del territorio.

De lo anterior se puede derivar que la planificación estratégica es el conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia

oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización o el territorio a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y esfuerzos que optimicen y concentren recursos y voluntades.

1.2 El Desarrollo Económico Local

1.2.1 El Desarrollo Local

Las definiciones del término “desarrollo” son tan variadas como las circunstancias en las que se emplea, dependiendo, por conveniencia, de las variables que se estudien en cada caso. En algunos contextos se define como desarrollo social, económico o político, etc.; mas bajo cualquier calificativo el desarrollo es un proceso social definido por un conjunto de aspectos variados que pueden ser: sociales, económicos, políticos, culturales, históricos, tecnológicos, geográficos, administrativos, etc.

Si se relacionan los conceptos de desarrollo y de sociedad local se obtiene una idea básica de lo que se denomina desarrollo local: «desarrollo de los recursos sociales, culturales y ecológicos de la sociedad local con el fin de satisfacer las necesidades humanas básicas y con ello aumentar o garantizar las posibilidades de la sociedad local para continuar existiendo» (Sanchis Palacio, 1998).

El modelo de desarrollo local endógeno, “desde abajo”, a partir del cual el crecimiento se realiza a través de uso sostenible de los recursos humanos y naturales propios de una zona determinada, pese a surgir, en la década de los ochenta, como un modelo alternativo al de concentración – difusión, “desde arriba”, posee amplia compatibilidad con el mismo por lo cual se plantea la necesidad de incorporar elementos de ambos en el proceso de desarrollo local. Este modelo propuesto presenta las siguientes características (Vázquez Barquero, 1988):

- El territorio es un agente de transformación social y no simplemente un soporte físico del desarrollo: «del espacio funcional al espacio activo».
- El desarrollo potencial de una zona depende de sus propios recursos.

- Ofrece una perspectiva, además de territorial (y no funcional), microeconómica (y no macroeconómica) y de producto (no sectorial).
- Se muestra relevante el protagonismo y actuación de las administraciones públicas, sobre todo de la local, pero también de la regional y central.
- Es necesaria la actuación conjunta de los gestores públicos y los agentes privados a través de una «interacción colectiva».

En el proceso de desarrollo local, según Vázquez Barquero (1998), se distinguen tres dimensiones principales: una económica, otra socio-cultural y una tercera dimensión político – administrativa o de políticas territoriales. En tal sentido es importante resaltar el carácter social del desarrollo local puesto que el factor humano es un elemento de primer orden en procesos de este tipo.

El autor considera conveniente, a los efectos de este trabajo, aceptar las tres dimensiones anteriores e incorpora una cuarta dimensión vinculada a lo natural, teniendo en cuenta que los recursos naturales del territorio son la base de cualquier proceso económico sustentable en el corto, mediano y largo plazo.

De aquí que se puede definir que el desarrollo local contiene cuatro dimensiones de elementos interrelacionados e interdependientes:

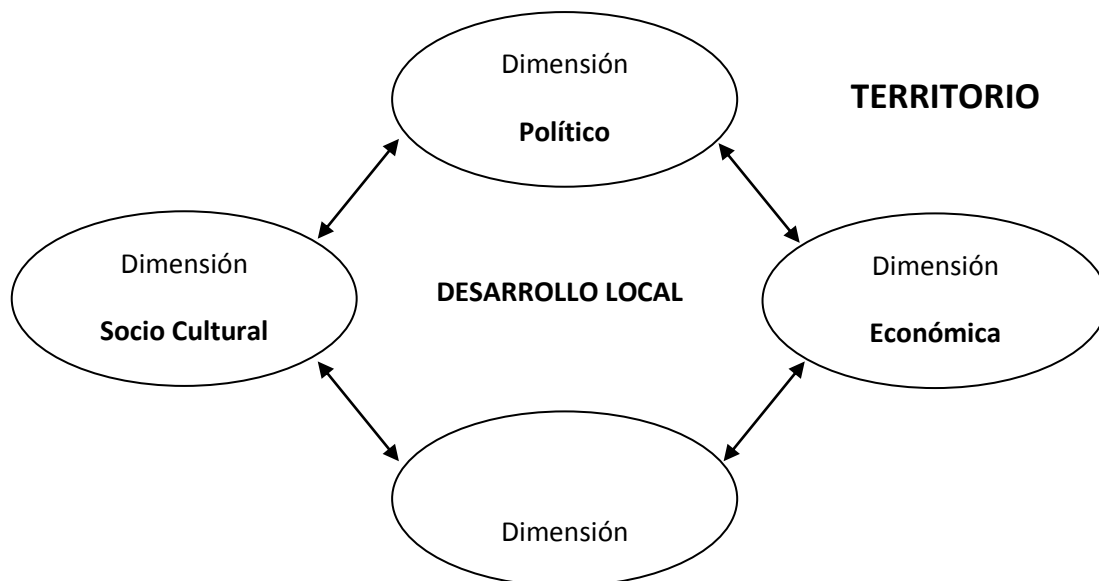


Gráfico 1: Dimensiones del Desarrollo Local

Gráfico de Elaboración Propia.

La Asociación Española para el Desarrollo Económico (ADELA), en su asamblea constituyente de Sevilla en abril de 1991, define el desarrollo local como la «optimización del aprovechamiento de los recursos endógenos». Por su parte, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en 1991, lo define como «aquella política multidimensional cuyo objetivo consiste en el desarrollo integrado de un territorio».

Una propuesta cubana expuesta por Lazo Vento (2002) no dista de lo hasta aquí planteado, cuando manifestó que: “el desarrollo económico local en Cuba constituye un proceso activador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento fundamentalmente de los recursos endógenos existentes en un determinado territorio, se pone en capacidad de estimular y fomentar su crecimiento económico, creando por tanto empleo y riqueza y poniendo éstas en función de mejorar la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de las comunidades locales. Es un proceso mediante el cual, los gobiernos locales establecen iniciativas y promueven actividades económicas eficientes y eficaces, de forma coordinada con todos los agentes políticos y sociales encabezados por el Partido”.

Bajo cualquier circunstancia, este proceso debe basarse en una Estrategia de Desarrollo Local (a corto, mediano y largo plazo) que integre los ejes estratégicos de desarrollo de la localidad a partir de las potencialidades endógenas, los que se definen en la Estrategia de Desarrollo Municipal y Provincial.

Esto se ve reflejado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), aprobados en el VI Congreso del PCC donde se plantea que: “El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez

implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio”.

1.2.2 Desarrollo Económico Local

En varios países del mundo el desarrollo económico local (DEL) recibe cada vez más atención, fundamentalmente en los países en desarrollo. Esto, según Meyer – Stamer (2004), responde en lo fundamental a que muchos países en desarrollo buscan aplicar políticas de descentralización y como parte esencial también delegan las responsabilidades de fomento del crecimiento económico a los gobiernos provinciales, estatales y municipales. Se confía en que la gobernabilidad puede ser más fácil en el ámbito local y que el desarrollo del gobierno local puede ser factible, pues los asuntos como la cohesión nacional y las tensiones étnicas, por un lado, y la sobrecarga de los órganos de gobierno, así como la creciente diferenciación y fragmentación de los problemas, las políticas y las instituciones gubernamentales, por el otro, son menos problemáticos en este nivel.

De acuerdo con Bingham y Mier (1993), el desarrollo económico local ha sido definido por el Consejo Americano de Desarrollo Económico como el proceso de creación de riqueza y puestos de trabajo a través de la movilización de los recursos naturales, humanos, financieros, y el capital físico, donde el papel del sector privado es el de crear dicha riqueza y empleos produciendo bienes y servicios y realizar los intercambios, el papel del sector público es el de facilitar y promover la creación de empleos y riqueza del sector privado y asegurar que en el corto y largo plazo se sirva a los intereses de la mayoría de la población.

Para Tello (2006), el DEL es el proceso de la dinámica económica, social y política de una área geográfica específica dentro las fronteras de una economía (país o nación) resultante del comportamiento, acciones e interacciones de los agentes (económicos, políticos, y sociales) que residen en el área geográfica y que tiene la finalidad de incrementar sosteniblemente el nivel y la calidad de vida de los habitantes dicha área geográfica usando plena y eficientemente sus recursos humanos y no humanos.

El trabajo de la CEPAL de Aghón-Albuquerque-Cortés (2001), sostiene que el desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, caracterizada por su sistema de producción que permite a los empresarios locales usar eficientemente los factores productivos, generar economías de escala y aumentar la productividad a niveles que permitan la competitividad en los mercados; otra sociocultural, en el cual el sistema de relaciones económicas y sociales, las instituciones locales y los valores sirven de base al proceso de desarrollo; y otra política y administrativa, en las que las iniciativas locales crean un entorno favorable a la producción e impulsan el desarrollo.

Este concepto se acepta si se le agrega el hecho de que la dimensión natural debe estar presente también en el proceso de desarrollo económico local.

Según Albuquerque (2005) los objetivos del desarrollo económico local son el mejoramiento del empleo y la calidad de vida de la población de la comunidad territorial correspondiente y la elevación de la equidad social. Para lograr estos objetivos deben ser cumplidos los siguientes objetivos específicos:

- Transformación del sistema productivo local, incrementando su eficiencia y competitividad.
- Fomento de la diversificación productiva local e incremento del valor agregado en las actividades económicas locales.
- Sostenibilidad ambiental de las actividades locales.

Expone además que es imprescindible la promoción de actividades empresariales innovadoras, pues desempeñan el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo para lo cual es necesario garantizar:

- El acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción para las PYMEs y microempresas locales.
- La calidad de las infraestructuras básicas.
- El funcionamiento eficiente de los mercados de productos y factores.
- La promoción de aptitudes empresariales innovadoras.
- El fomento de la cooperación entre empresas.

- La utilización sostenible de los recursos naturales y la visión de la potencialidad productiva del medio ambiente local.

Un aspecto tratado con frecuencia en el Desarrollo Económico Local, es el relacionado con la centralización y la descentralización.

Históricamente la tendencia centralista de las sociedades ha impedido la necesaria articulación de lo global y lo local, observándose un notable fortalecimiento de los centros sobre las periferias. Para Arosarena (1995) la centralización como fenómeno socio – organizativo ha producido un debilitamiento y una desvalorización de lo local, temiéndose que la descentralización produzca la explosión de múltiples intereses particulares y que esto haga retroceder los logros alcanzados a nivel del interés general.

Sin desconocer la importancia de las conquistas “globales” en una sociedad determinada, no hay que olvidar que esas conquistas no contemplan un número determinado de necesidades cuya expresión es solamente local. La superación de las formas centralistas de organización social es el único camino para lograr una reconstrucción de la dimensión “local”.

Los territorios, en lo que se refiere al modo de funcionamiento y de gestión, carecen en general de la información y los medios necesarios para cumplir eficazmente con su misión, con énfasis en los recursos financieros y económicos debido a la centralización de la recaudación por parte del estado.

Para Boisier (2002), el par centralización/descentralización no configura un par estrictamente dicotómico, sino más bien uno en el cual sus polos representan los extremos de un arco de situaciones en que cada posible punto intermedio es una combinación de ellos que responde a un determinado contexto histórico y que es funcional a ese contexto y no a otros. Para el mencionado autor lo importante es saber apropiarse de los impactos favorables de las oportunidades externas mediante una estrategia de desarrollo definida y consensuada por los diferentes actores locales.

Por otra parte, Albuquerque (2005) propone que desde las instancias centrales de la administración deberían fomentarse los procesos de descentralización, a fin de que ayuden a liberar en las comunidades locales el potencial de

creatividad e iniciativa necesario. La participación ciudadana permite conocer mucho mejor las demandas de la población local, controlar y cooperar en la gestión de los servicios y en la ejecución de actividades y en suma, incorporar la creatividad colectiva de la sociedad local.

Según Lazo (2002) para el caso cubano, un proceso de reorganización local, debía basarse, entre otros aspectos, en el equilibrio de la centralización y descentralización de funciones, atribuciones y tareas para fortalecer sobre todo la autoridad del municipio como eslabón fundamental del Gobierno.

Este autor afirma que la descentralización político administrativa y la transferencia de competencias, posibilita mayor capacidad de autogobierno a las autoridades locales y refuerza el despliegue de los valores socioculturales locales. De este modo, se facilita la definición de una estrategia de desarrollo endógeno más adaptada a los problemas, recursos e idiosincrasia de cada territorio.

Además, considera importante el mencionado equilibrio que debe establecerse entre centralización y descentralización con el fin de traspasar competencias y recursos a los niveles territoriales más próximos a la gente, lo cual requiere un ejercicio de renovación de la gestión pública.

1.2.2.1 Los Recursos para el DEL

La existencia de recursos en una determinada localidad no es condición suficiente para que se genere un proceso de desarrollo puesto que los mismos deben ser utilizados de forma adecuada y dentro de una estrategia coherente y sostenible ambientalmente. Las comunidades locales poseen, en mayor o menor medida, cierto número de recursos que constituyen su potencial de desarrollo endógeno. Albuquerque (2005) los define como recursos físicos, recursos humanos, recursos económicos y financieros, recursos tecnológicos y recursos sociales y culturales.

Recursos Físicos

Unido a los rasgos físicos territoriales tales como la situación geográfica, clima, orografía, recursos naturales disponibles, características ambientales, etc. los

cuales son considerados recursos indispensables para el proceso de desarrollo local, hay que resaltar el volumen y calidad de las infraestructuras básicas o capital social fijo, que constituyen elementos esenciales determinantes de la eficiencia productiva y la competitividad de las actividades económicas locales. Las infraestructuras básicas adecuadas ayudan al aprovechamiento de los recursos endógenos y hacen más atractiva una zona para la localización de actividades productivas.

Las estructuras básicas de carácter tangible tales como carreteras, embalses, aeropuertos, juegan un papel fundamental. A estas hay que unir el sistema de comunicaciones, el abastecimiento de agua y energía, el sistema de saneamiento, alcantarillado y edificios industriales. Atención diferenciada debe dársele a la infraestructura para servicios de salud, educación, cultura, deportes, turismo, servicios colectivos (justicia, urbanismo, parques, etc.) y otros servicios sociales como guarderías, viviendas de protección social, centros para la juventud y para la tercera edad, etc. También es importante mencionar las infraestructuras relacionadas con servicios ambientales dentro de los que se puede destacar la recogida de residuos sólidos, el tratamiento de aguas residuales, reforestación y en general el cuidado del entorno local (suelo, aire, agua, playas, ríos, lagos, etc.)

Recursos Sociales y Culturales

La expresión "desarrollo local" refleja algo más que la de "desarrollo económico local", ya que la primera alude también a las dimensiones social, ambiental, cultural e institucional. No obstante, dado que el enfoque del desarrollo económico local subraya, precisamente, la importancia e inclusión de esas dimensiones, la utilización de expresiones como éstas suele hacerse de forma indistinta.

Entre los aspectos que conforman la cultura e identidad locales, se encuentran los siguientes:

- Hábitos de convivencia social.
- Uso y aprendizaje colectivo de la lengua propia.
- Existencia de líderes y elites culturales, económicas o políticas.

- Actitud ante las innovaciones.
- Apego a las tradiciones.
- Valoración moral y ética ante el trabajo, la solidaridad, etc.
- Valoración del entorno natural y el medio ambiente.

Los mismos, son elementos influyentes en el desarrollo económico local. Para Alburquerque (2005) la dimensión social y cultural del desarrollo local consiste en la movilización del potencial creativo y emprendedor de la población local en términos de confianza en sí misma y despliegue de imaginación, iniciativa, cooperación y receptividad a las ideas y propuestas innovadoras.

Recursos Humanos

Los recursos humanos constituyen un factor decisivo en las iniciativas de desarrollo local. Este exige, por tanto, la movilización y valorización de los recursos humanos. Para ello, se precisa de una concepción amplia del recurso humano, que no puede ser contemplado únicamente como una herramienta u objeto de producción, sino como un actor básico del proceso de desarrollo.

Esto implica una concepción cultural innovadora y participativa, muy diferente del tipo de relaciones laborales jerárquicas, que conllevan un bajo involucramiento de la fuerza de trabajo en los procesos productivos. Se trata, en definitiva, de estimular iniciativas productivas y de impulsar actitudes de polivalencia (y no sólo de especialización) ante los problemas técnicos. La capacitación de los recursos humanos es, por consiguiente, un recurso estratégico y, como tal, debe integrar las características específicas de cada territorio, con el fin de diseñar apropiadamente sus contenidos. La formación técnica debe incluir, además de la capacitación instrumental de los recursos humanos, la potenciación de los valores y actitudes creativas y participativas, como elementos fundamentales para el desarrollo local.

Recursos Económicos y Financieros

El conocimiento detallado del conjunto de empresas y actores del desarrollo y sus relaciones o eslabonamientos productivos, resulta fundamental para diseñar una estrategia de fomento productivo local. La falta de información sobre estos aspectos decisivos constituye una dificultad importante para el despegue de los

procesos de desarrollo económico local. Junto a ello, hay que citar también la falta de financiación para las PYMEs y microempresas locales, debido a las trabas y dificultades que éstas tienen para acceder al crédito y la inadecuación o inexistencia de líneas de financiación de mediano y largo plazo a coste razonable para este tipo de empresas de pequeña dimensión.

De todo esto, se deduce la importancia de impulsar iniciativas para asegurar el acceso a la información sobre líneas de financiación posibles para las empresas de pequeña y mediana dimensión, así como promover acciones para lograr una oferta efectiva de crédito para las mismas, lo cual puede exigir un mayor involucramiento de las entidades financieras con el desarrollo territorial. Se requiere una alianza de intereses de las entidades financieras con las iniciativas locales de desarrollo.

Recursos Tecnológicos

La generación y difusión de nuevas tecnologías constituyen pilares principales del desarrollo, y el acceso a la información y a la investigación y desarrollo (I+D), factores estratégicos de éxito empresarial. Aunque las nuevas tecnologías provocan efectos de destrucción de empleo, también impulsan nuevas actividades y calificaciones. Esto exige un esfuerzo importante en cuanto a la formación continua de recursos humanos.

Las estrategias de innovación para el desarrollo económico local constituyen una apuesta a largo plazo, que requieren un apoyo importante y sostenido por parte de los gestores y agentes sociales locales.

Si se tienen en cuenta las dimensiones del desarrollo local mencionadas con anterioridad, se pudieran clasificar los recursos como económicos, socioculturales y naturales. No obstante, el autor ha considerado oportuno aceptar la definición de Albuquerque, una vez que estamos estudiando el desarrollo económico local y el rango de clasificación que abre su propuesta, delimita recursos que pudieran quedar dentro de los económicos, de igual forma esto permite dar un enfoque más práctico y detallado para la realización de un diagnóstico de los mismos.

Por otra parte, debe mencionarse que el autor del presente trabajo, estima conveniente dividir a los recursos físicos como recursos de infraestructura y recursos naturales, teniendo en cuenta la importancia de lo natural para el desarrollo local, definido como una de sus dimensiones.

Por lo explicado anteriormente el autor considera que los recursos en la localidad deben clasificarse como: ***naturales, de infraestructuras, socioculturales, humanos, económico financieros y tecnológicos.***

1.2.2.2 Los Actores del Desarrollo Económico Local

El diseño de programas de desarrollo local requiere coordinación entre los diferentes niveles de las administraciones públicas y, sobre todo, el acuerdo y participación de los demás actores. Se precisa además de una gestión adecuada, para lo cual resulta conveniente contar con una entidad, concertada entre los diferentes actores, que coordine el proceso, la que a consideración del autor debe ser el Gobierno Local.

Los gobiernos municipales han asumido cada vez más funciones de promoción económica territorial, motivados fundamentalmente por el avance de los procesos de descentralización y la mayor presión ciudadana derivada de la presentación de demandas a gobiernos locales elegidos democráticamente, las exigencias y dificultades planteadas por la actual fase de cambio estructural y sus múltiples impactos sobre el empleo y, en general, sobre la vida de la gente, etc.

Según Albuquerque (2005) se señala que otros actores destacados son:

- ***Las administraciones provinciales y regionales:*** sirven de apoyo a las municipalidades en tanto que las dotan de capacidades de desarrollo efectivas, si se tiene en cuenta que los programas de DEL poseen restricciones financieras y de competencias y que las municipalidades no poseen iguales posibilidades y recursos para ejecutar el proceso.
- ***La Administración Central de Estado:*** al regir las políticas generales y por tanto una estrategia global de desarrollo que contemple la integración de los diferentes planes de desarrollo territoriales y locales. Dota además de

infraestructuras básicas adecuadas a los perfiles productivos territoriales y las estrategias de desarrollo local de los territorios. Evita actuaciones sectoriales con impactos negativos en los proyectos de desarrollo local. Promueve líneas de financiamiento apropiadas para las PYMEs, microempresas y cooperativas locales.

- **Las agencias y agentes del desarrollo local:** que actúan como intermediación entre la oferta y la demanda de servicios de apoyo a la producción, promoviendo la participación y la concertación estratégica de los actores locales, así como la asociatividad empresarial y la circulación de información relevante para el desarrollo productivo y empresarial local.
- **La universidad:** que a través de la formación académica propicia el desarrollo de uno de los recursos más importantes en el proceso. Además puede asumir funciones de investigación científica y prestar servicios de información y transferencia de tecnologías.
- **El empresario innovador:** pues el DEL sólo puede hacerse realidad si es protagonizada por los actores encargados de las actividades productivas, es decir, los empresarios.

En Cuba, según Lazo Vento, 2002, los actores del desarrollo local representados por el Gobierno Local y su Consejo de la Administración Municipal como principal agente y máximo responsable de dirigir este proceso, pueden ser agrupados como: “las empresas y otras organizaciones empresariales radicadas en la localidad, las instituciones u organizaciones no lucrativas, las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), las organizaciones sociales del territorio y otras organizaciones externas dedicadas a la cooperación internacional para el desarrollo”.

El autor de este trabajo coincide en la importancia de los actores señalados anteriormente aunque en el caso de Cuba se considera oportuno hacer algunas precisiones:

- No existe el nivel regional de administración, por tanto se concreta en el nivel provincial la capacidad de coordinar programas y proyectos que

interconecten sistemas productivos entre varios municipios y realicen acciones en la asignación de recursos a los municipios menos aventajados.

- No se ha considerado necesaria la creación de Agencias de Desarrollo Locales, teniendo en cuenta que el Gobierno como principal agente del desarrollo, posee una estructura administrativa que le permite accionar directamente en el fomento económico de su territorio.
- Es conveniente agregar como actores, a la concepción cubana expuesta por Lazo Vento, a los representantes del **sector privado y cooperativo**.
- Se destaca la importancia del protagonismo activo del **conjunto de la sociedad local organizada**, las **entidades financieras locales**, las **organizaciones no gubernamentales**, los **sindicatos** y las **organizaciones políticas y de masas**.

1.3 Planificación Estratégica para el Desarrollo Económico Local

La planificación estratégica es una herramienta que permite, a los gobiernos locales y a los organismos públicos y privados, gestionar con éxito los rápidos cambios que continuamente se experimentan. Esto se materializa a través de la intervención de forma intencionada en la realidad, con el fin de modificarla y dirigirla hacia una situación diferente y sustancialmente mejor de la ya existente. El deseo de cambiar la realidad, exige un mejor planteamiento sobre qué tipo de actividades y acciones emprender para hacer efectiva esa modificación. Por tanto, la voluntad de cambio de la situación y las intenciones de hacer algo para transformarla serán las fuerzas que inicialmente permitan comenzar un proceso de planificación.

A nivel territorial, la planificación tradicional suele ser un tipo de planificación que intenta transformar la realidad sin involucrar en el proceso a los actores locales.

Este tipo de planificación carece de dos elementos esenciales ya que:

- No se facilita la intervención directa del colectivo o colectivos que se ven afectados por la situación que se pretende cambiar.

- No se produce un sentimiento de identidad de las personas con el proceso de planificación ni con los cambios.

Por otra parte, la planificación estratégica aplicada al territorio trata de establecer una serie de objetivos a mediano y largo plazo sobre el desarrollo del territorio y de definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzarlos, tomando en cuenta el comportamiento del entorno tanto local como externo y considerando los papeles de los interesados, de los actores locales.

El sentimiento de identidad no es una cuestión menor, ya que en numerosas experiencias se ha podido contrastar que, cuanto menor es la intervención y participación de los actores directos en la toma de decisiones, más ajenos y alejados resultan los esfuerzos invertidos en el cambio del territorio. Dicho de otra forma, tomar decisiones por los demás y esperar a que estos acaten lo decidido, que además los afecta directamente, es muy arriesgado.

En este sentido, la planificación estratégica, representa un salto cualitativo en la forma de proceder y en la forma de afrontar el proceso, puesto que su principal elemento definitorio es la “participación”, lo que se traduce como que considera de una manera clara y explícita la opinión de los destinatarios del plan.

Las características principales del proceso de planificación estratégica a nivel local son las siguientes:

- Se concentra en los temas seleccionados como claves y prioritarios.
- Considera explícita e indispensable la disponibilidad de recursos (humanos, económicos, tecnológicos, naturales, etc.)
- Analiza los puntos fuertes y débiles del territorio desde el punto de vista del propio territorio y de sus actores.
- Contempla y toma en consideración los grandes acontecimientos y cambios que están ocurriendo fuera del entorno estrictamente local, a nivel regional, nacional o internacional.
- Se orienta a la acción, con un fuerte énfasis en los resultados prácticos y concretos.

El autor de ha resumido y ajustado a la práctica cubana roles importantes de la planificación estratégica a nivel local, los que se describen a continuación:

- A *nivel de organización* permite sistematizar objetivos y prioridades locales.
- A *nivel de gestión* es un modelo que facilita la gestión de recursos limitados.
- A *nivel de diagnóstico* sabe identificar los temas claves y da vitalidad económica y social a la localidad.
- A *nivel temporal* contempla todos estos aspectos desde una perspectiva temporal mayor, es decir, no solo para el corto plazo, sino para el mediano y largo plazo.
- Obtiene una imagen fiel e integrada de los actores, los sectores, la situación del territorio y de las perspectivas futuras de desarrollo.
- Incentiva a los actores del desarrollo local, de forma conjunta, a buscar oportunidades y actuar anticipadamente y no reaccionar solamente ante los cambios.
- Asigna los recursos para subsanar los problemas más acuciantes.
- Identifica aquellos elementos que tendrán mayor impacto en el desarrollo.
- Provee de un mecanismo para la participación local y la cooperación entre los sectores público y privado.
- Permite incorporar dimensiones transversales como el género y el medio ambiente.

Un territorio se beneficia de la planificación estratégica con el fin de definir los objetivos de su desarrollo socioeconómico y asignar sus recursos, siempre limitados, de forma eficaz y eficiente en función de los objetivos establecidos.

1.3.1 Los Pasos de la Planificación Estratégica para el DEL

En su tesis de doctorado, Lazo Vento (2002), propuso un “Esquema Integrador del Plan Estratégico de Desarrollo Local” y dentro del mismo expuso los componentes a tener en cuenta para implementar el Diseño Estratégico como salida del Plan Estratégico en su permanente ajuste. Estos componentes son:

- | | |
|-------------|---------------------------|
| 1. Misión. | 3. Unidades Estratégicas. |
| 2. Valores. | 4. Implicados. |

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 5. Diagnóstico: DAFO | 10. Opciones Estratégicas para |
| 6. Visión. | cada Objetivo. |
| 7. Escenarios. | 11. Programas de |
| 8. Opciones Estratégicas | Implementación |
| Generales. | |
| 9. Objetivos Estratégicos y | |
| Criterios de Medida. | |

Según consideración del autor del presente trabajo, de esta propuesta, para el diseño de una metodología para la planificación estratégica en función del desarrollo económico local, deben ser tomados en cuenta los siguientes componentes reconvertidos en pasos metodológicos:

- Declaración de la Misión.
- Determinación de los Valores compartidos.
- Definición de las Líneas Estratégicas (se sustituye Unidades Estratégicas).
- Determinación y Comprometimiento de los Actores Implicados
- Diagnóstico: DAFO.
- Declaración de la Visión.
- Determinación de los objetivos estratégicos.
- Implementación de Proyectos Estratégicos (se sustituyen los Programas)

Metodología del Programa DELNET de la OIT

Otra metodología para la planificación estratégica, menos conocida que la anteriormente planteada en el ámbito de acción de la presente investigación es la que propone el Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Según esta metodología se deben realizar dos tipos de pasos: los analíticos y los propositivos.

Pasos de Tipo Analíticos

Paso 1: Identificación, convocatoria y movilización de los actores locales.

Paso 2: Elaboración de un diagnóstico de la situación del territorio.

Paso 3: Identificación de los problemas más acuciantes y que tengan mayor importancia estratégica para el desarrollo del territorio.

Pasos de Tipo Propositivos

Paso 4: Desarrollo de la declaración de la visión, misión y objetivos generales.

Paso 5: Definición de objetivos específicos.

Paso 6: Definición de las líneas estratégicas para lograr los objetivos.

Paso 7: Desarrollo de los planes de acción para cada objetivo.

Paso 8: La difusión y promoción del plan estratégico.

Los Pasos Analíticos

Como se ha expuesto, la fase analítica de la planificación estratégica es la que primero debe realizarse pues permite contar con los insumos necesarios para poder ejecutar la fase propositiva.

Para realizar esta evaluación previa se pueden utilizar varias metodologías, sin embargo se alcanzan los mejores resultados cuando se realiza un diagnóstico participativo con las percepciones, ideas y puntos de vista de los actores locales.

La ***identificación, convocatoria y movilización de los actores locales***, es un paso de vital importancia pues en todo el ejercicio de planificación estratégica en el ámbito local, es necesario contar con el aporte y apoyo de los actores locales. El diagnóstico no debe ser realizado de forma estrictamente teórica y a nivel centralizado, debe hacerse siempre de forma participativa, involucrando a los principales actores políticos, sociales y económicos del territorio, tanto para que aporten informaciones y puntos de vista diferentes, como para que participen posteriormente y se comprometan de forma activa con el proceso. Difícilmente los actores locales querrán comprometerse con una ejecución en cuya discusión y decisión no han participado.

Una de las formas más comunes de involucrar a los actores locales en el proceso de planificación estratégica para el DEL, lo constituyen los talleres participativos, donde se trabaja tanto con expertos como con los representantes de los actores políticos y socioeconómicos locales, los mismos que en la fase propositiva seguirán aportando ideas para identificar objetivos y estrategias comunes. Estos talleres permiten recopilar datos e informaciones para el

enriquecimiento del diagnóstico, concertar y consensuar la visión del territorio, consensuar los principales problemas, así como escenarios y acciones necesarios para hacer posible un salto cualitativo en la propia dinámica territorial, lo cual significa consensuar un proceso de selección de las mejores alternativas, lo que no siempre es tarea fácil.

Un diagnóstico participativo debe servir para definir todos los aspectos que influyen en el desarrollo de un determinado territorio y consolidar una visión común entre todos los actores locales de los aspectos clave del plan estratégico. Asimismo para tener una visión integral de los problemas y posibilidades de desarrollo del territorio. Es por ello que la **elaboración de un diagnóstico de la situación del territorio** es un paso básico en el proceso de planificación estratégica.

Este diagnóstico se elabora en base a:

- Un *análisis interno de las fortalezas y debilidades* de la localidad que pueden influir en los resultados a futuro.
- Un *análisis externo de las oportunidades y amenazas* en el ámbito nacional e internacional que afectan a la localidad y que pueden influir en los resultados a futuro.

En última instancia el objetivo de la planificación estratégica es que la localidad sea capaz de aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas externas, utilizar a su favor sus puntos fuertes y eliminar o superar las debilidades internas.

Para realizar un análisis tanto interno como externo se utiliza el instrumento llamado Diagnóstico DAFO (FODA en algunos países o SWAT en inglés). El mismo permite analizar Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en un territorio en particular y en un momento dado. A través de este, se analizan variables económicas, sociales, políticas, demográficas, tecnológicas, medioambientales, legislativas, etc., que posibilitan **identificar los problemas más acuciantes y que tengan mayor importancia estratégica para el desarrollo del territorio** como otro paso analítico.

Los Pasos Propositivos

La declaración de la **misión y la visión**, son dos pasos fundamentales en el proceso de planificación estratégica. Estas son el marco que servirá para ubicar todas las decisiones que definirán el plan estratégico y su plan de acción concreto, es por ello que están íntimamente relacionadas pues forman parte de un mismo cuerpo. Ambas tienen la capacidad de involucrar a los actores y a la sociedad y crean un estímulo para que todos los miembros se sientan comprometidos con el plan estratégico.

La **Visión** resume aquello que la localidad, de forma consensuada e idealizada, quiere en el largo plazo, la forma en la que la comunidad ve a su territorio en el futuro. La **Misión** es la declaración de cómo el plan estratégico, como herramienta, actuará para alcanzar la visión que la comunidad tiene sobre su futuro. Esta define la función y la responsabilidad que el plan estratégico tiene en alcanzar esta visión.

Para que este plan estratégico tome forma, lo primero es declarar el **Objetivo General** del mismo, el cual consiste en una declaración conceptual y de carácter cualitativo sobre las condiciones futuras deseadas para la localidad.

Para alcanzar este objetivo general, debe alcanzarse un conjunto de **Objetivos Específicos**, los cuales por su carácter instrumental contribuirán a la consecución de este.

Tras la formulación del objetivo general y los correspondientes objetivos específicos, la definición de las **Líneas Estratégicas** (llamados también ejes estratégicos), son el próximo paso de la planificación estratégica para el DEL. Estas son los grandes ejes de actuación que van a articular los proyectos y las acciones concretas del plan. Definen cómo debe ser alcanzado el objetivo general del plan y constituyen los marcos en los que se insertarán los proyectos y las acciones concretas.

La definición de líneas estratégicas debe centrarse en capitalizar las oportunidades externas más importantes y los puntos fuertes internos, así como en neutralizar las amenazas y los puntos débiles más serios. Es importante

además, elegir y priorizar entre las líneas estratégicas para que las seleccionadas puedan servir mejor a la implementación realista del plan.

Es importante que en el proceso no se pierda un referente fundamental: los objetivos del plan estratégico de desarrollo. En el Gráfico 2 (**ANEXO 1**), propuesto por el Programa DELNET, se ilustra el proceso de planificación estratégica para el DEL. En él se puede observar cómo los objetivos que se materializan por las acciones básicas en función del desarrollo, suben por los pasos del proceso metodológico de planificación estratégica para, finalmente, darle cumplimiento al objetivo general del Plan Estratégico.

El **desarrollo de los planes de acción para cada objetivo**, es el próximo paso que se identifica dentro de esta metodología, el cual se diluye dentro de la definición de líneas estratégicas y el paso posterior a este: **Difusión y Promoción del Plan Estratégico**.

Este nuevo paso tiene como objetivos aportar claridad, apoyar en el sentido de implicación y compromiso social y dotar al mismo de transparencia en la gestión. Es por ello que, los actores y el conjunto de la población, deben estar al corriente de:

- Las acciones que se van a iniciar.
- Los beneficios que estas reportarán al territorio.
- Los tiempos en los que se realizarán (cronograma de actuaciones)

Para este fin es importante comprometer a la prensa local y todos los medios de difusión que actúen en el territorio.

Análisis crítico de las metodologías anteriores.

Las propuestas mencionadas anteriormente, no brindan todos los elementos que deben contener los pasos para materializar la planificación estratégica en función del desarrollo económico local, por lo cual se considera necesario diseñar una nueva metodología que contenga los aspectos positivos de estas, pero que también defina los objetivos y las tareas de cada paso descrito con su respectiva forma de implementación en el contexto cubano.

A partir de lo expuesto anteriormente el autor de la presente investigación, de acuerdo a las nuevas concepciones que se trabajan en Cuba en estos momentos, considera que:

El Paso 3: Identificación de los problemas más acuciantes y que tengan mayor importancia estratégica para el desarrollo del territorio, propuesto por DELNET, debe ser modificado, quedando como: **Identificación de las limitaciones y potencialidades de mayor importancia estratégica para el territorio**. Se realiza esta propuesta teniendo en cuenta que no solo es importante identificar los aspectos negativos que inciden sobre el proceso en el territorio y atacarlos a tiempo, sino que deben ser aprovechadas las potencialidades identificadas en función del desarrollo económico local. En la propuesta de Lazo Vento (2002), no se hace referencia explícita a este aspecto.

El Paso 4: Desarrollo de la declaración de la misión, visión y objetivos generales, propuesto por DELNET, debe ser modificado resultando: **Declaración de la misión, visión, valores compartidos y objetivo general**. En la propuesta de DELNET no se tiene en cuenta la declaración de los valores compartidos del territorio. Además se considera oportuno definir el “objetivo general” y no los “objetivos generales”, como declara esta metodología, teniendo en cuenta que en el paso siguiente serán definidos los objetivos específicos. En la metodología de Lazo Vento (2002) se hace referencia a la inclusión de estos dos aspectos.

El autor considera que los valores compartidos juegan un papel fundamental, formulados a partir de las creencias que permiten establecer normas que definen actitudes, las cuales se reflejarán en las conductas y estas deben influir positivamente en la obtención de los resultados propuestos en el proceso de desarrollo económico local, o sea, los valores actúan como ejes para la acción, generando cohesión y efectividad.

El Paso 6: Definición de las líneas estratégicas para lograr los objetivos, propuesto por DELNET, debe ser modificado, planteándose como: **Definición de las líneas estratégicas de desarrollo**. Se considera que las líneas estratégicas están estrechamente vinculadas a las actividades económicas

fundamentales del territorio que conforman sus ejes centrales de desarrollo y que permiten con su implementación el logro del objetivo general. Las mismas guían la proyección estratégica del territorio y deben contener objetivos específicos para cada una de ellas. Por tal motivo se considera que el paso: **Definición de los objetivos específicos** debe hacerse por líneas estratégicas, posterior a la definición de las mismas. En la metodología de Lazo Vento (2002) este tema se trabaja como Unidades Estratégicas con objetivos específicos definidos, proponiendo adecuar el nombre al de líneas estratégicas.

El **Paso 7: Desarrollo de los planes de acción para cada objetivo**, debe ser sustituido por: **Desarrollo de Proyectos Estratégicos**. Teniendo en cuenta que las líneas estratégicas definen las grandes opciones para el futuro de la comunidad local y que para que estas puedan ser ejecutadas, cada una debe componerse por uno o varios Proyectos Estratégicos con sus respectivas actividades. La metodología de Lazo Vento (2002) propone la realización de Programas de Implementación y dentro de estos se efectúan los proyectos lo cual se considera acertado, sin embargo en el contexto actual de Cuba se prioriza la realización de proyectos.

Los proyectos estratégicos dan respuesta a los ejes de desarrollo de un territorio, permitiendo la reasignación de los recursos propios y la atracción de recursos de forma sistemática y ordenada tanto para el mediano como para el largo plazo. Algunos de los criterios que se pueden utilizar para seleccionar los posibles proyectos son: el impacto, la viabilidad de ejecución, el calendario de ejecución, la posibilidad de utilizar recursos endógenos, el consenso de los actores claves, la compatibilidad con otros proyectos, los costos y los enfoques transversales.

En resumen según la consideración del autor, la propuesta general de pasos a aplicar debe presentarse de la siguiente forma.

Pasos de Tipo Analíticos

Paso 1: Identificación, convocatoria y movilización de los actores locales.

Paso 2: Elaboración de un diagnóstico de la situación del territorio.

Paso 3: Identificación de las potencialidades y limitaciones de mayor importancia estratégica.

Pasos de Tipo Propositivos

Paso 4: Desarrollo de la declaración de la misión, visión, valores compartidos y objetivo general.

Paso 5: Definición de las líneas estratégicas de desarrollo.

Paso 6: Definición de los objetivos específicos por líneas estratégicas.

Paso 7: Desarrollo de proyectos estratégicos.

Paso 8: Difusión y promoción del plan estratégico.

Esta propuesta será retomada y explicada a profundidad en el tercer capítulo a partir de las consideraciones críticas que se les realizan.

Conclusiones Parciales del Capítulo I

En este capítulo se realiza una exposición de los conceptos que sustentan el diagnóstico que se realiza en el capítulo segundo y la propuesta del tercero. Se identifican concepciones teóricas relacionadas con la planificación estratégica.

Posteriormente se estudia el tema del desarrollo local, con énfasis en su componente económico, o sea, en el desarrollo económico local, para culminar con la interrelación marcada que existe entre la planificación estratégica y el desarrollo económico local, mostrando los beneficios de la primera, como herramienta para propiciar el segundo.

Se muestra además, cómo lograr esta conjugación, a partir de la propuesta de del Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la propuesta efectuada por Lazo Vento (2002), las cuales sirven de base para la metodología que se propone aplicar.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO VIÑALES PARA LA EJECUCIÓN DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El capítulo que a continuación se muestra tiene el objetivo de ***“analizar las potencialidades de recursos en función de su utilización por los actores locales, así como otros factores internos y externos para el desarrollo económico local en el municipio Viñales”***. Para ello se realiza una breve caracterización del territorio, a lo que sigue un diagnóstico de los principales recursos con que cuenta la localidad, unido al diagnóstico interno y externo a través del análisis DAFO.

Fueron utilizadas varias fuentes de obtención de información que se van señalando en el transcurso del capítulo según corresponde, dentro de las que se destaca la Dirección Municipal de Economía y Planificación. Se realizó además la revisión de documentos y un permanente trabajo grupal con los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local. Además se muestra el resultado de una entrevista realizada a los miembros del Consejo de la Administración Municipal (CAM) como instrumento para la obtención de información.

El procedimiento seguido en la investigación es el siguiente:

Se realiza la búsqueda de información en el total de la población de las entidades que pueden realizar aportes para el cumplimiento del objetivo del presente capítulo (**ANEXO 2**).

Análisis de la información obtenida por parte de los miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) de Viñales (**ANEXO 3**). En una primera etapa se analiza la información obtenida a través de grupos diseñados dentro del GMDL (con especialistas de entidades afines con la información que se analizará) para que realicen una decantación y presentación a todo el GMDL de los resultados más relevantes, posteriormente el GMDL analiza y aprueba la información que formará parte del diagnóstico del territorio.

Aprobación del diagnóstico por parte del CAM de Viñales (**ANEXO 4**)

Finalmente se realiza un resumen de las principales potencialidades y limitaciones con mayor peso estratégico para el municipio.

2.1 Caracterización del Municipio Viñales

Viñales es un municipio montañoso (las áreas montañosas ocupan el 71 % de la superficie total del territorio) que se ubica en la parte central y al norte de la provincia Pinar del Río, limitando al Norte con el Mar Caribe, al Sur con los municipios Pinar del Río y Consolación del Sur, al Este con La Palma y al Oeste con Minas de Matahambre. Mapa 1, (**ANEXO 5**)¹.

Abarca una superficie total de 70403,26 hectáreas de tierra, de las cuales 1025,98 pertenecen a cayos. Posee una superficie agrícola de 17760.83 hectáreas.

La población local al cierre de 2009 era de 27806 habitantes, manteniendo una población media de 27756 habitantes, de los cuales el 53,6 % se considera población urbana y el resto rural. En esa fecha presentaba una relación de masculinidad de 1047 varones por cada mil hembras, con una tasa de crecimiento de la población de 3,6 por cada mil habitantes, una tasa de natalidad de 11,1 por cada mil habitantes y una tasa de mortalidad infantil de 6,5 por cada mil nacidos vivos.²

El municipio se destaca por poseer renombrados y variados valores naturales, culturales e históricos, dentro de los que se destaca el Valle de Viñales declarado Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad en la Categoría de Paisaje.³

Unido a un bioclima Tropical Caliente, se manifiesta un relieve caracterizado por poljas cársticas, dolinas, paredones verticales y mogotes aislados, agrupados en sierras, lomas y depresiones, unidos a los valles intramontanos y las alturas de pizarras.⁴

¹ Fuente: Dirección Municipal de Planificación Física de Viñales (Septiembre, 2010)

² Fuente: Consejo de la Administración Municipal de Viñales (Septiembre, 2010)

³ Fuente: Dirección Municipal de Patrimonio de Viñales (Septiembre, 2010)

⁴ Fuente: Parque Nacional Viñales (Septiembre, 2010)

Es un sitio con una alta variedad de ecosistemas que permiten la existencia de hábitat variados, provocando una gran diversidad en su flora y fauna, destacándose más 1200 especies de plantas con un endemismo cercano al 30% y una fauna con un alto nivel de endemismo en cuanto a moluscos, anfibios, aves y reptiles.⁵

Las tradiciones locales son encabezadas por el repentismo y las costumbres campesinas. Estas, unidas a los importantes atributos históricos del territorio, dentro de los que destaca la creación de la Primera Milicia Revolucionaria en Cuba con “Los Malagones”, hacen que el municipio pueda exhibir altos valores tradicionales e históricos.⁶

Viñales posee una estructura educacional que cubre todos los niveles de enseñanza. De igual forma el sistema de salud se completa desde el nivel básico (Consultorio del Médico de la Familia) hasta la existencia de una Sala de Cuidados Intensivos en el Policlínico Municipal. Posee también un movimiento cultural y deportivo diseñado para cubrir las demandas locales en tal sentido, según las posibilidades reales del país.⁷

La economía local se basa en la actividad agropecuaria, la forestal y el turismo. Se destaca la producción de viandas, hortalizas, granos, frutas, tabaco, huevos y carnes en la actividad agropecuaria; en la forestal es fuerte la producción de madera en bolo, rolliza, para combustible, aserrada, carbón vegetal y resina; la actividad turística se basa en las potencialidades con que cuenta la zona para materializar el turismo de naturaleza, para lo cual existen tres hoteles, un campismo y 350 arrendatarios (mayo 2011), así como una infraestructura extrahotelera amplia donde resaltan los servicios de restauración, sin embargo debe destacarse que desde enero hasta agosto de 2010, según la Oficina Nacional de Estadística de Viñales, la estancia promedio por extranjero es de

⁵ Ídem.

⁶ Fuente: Historiador de Viñales (Julio, 2010)

⁷ Fuentes Varias.

1,7 días. La actividad pesquera también es destacable con altos niveles de captura de bonito, escama y cobo.⁸

En el municipio existen 10 entidades económicas (3 empresas estatales, 6 unidades presupuestadas y 1 organización económica estatal) Tabla 1, (**ANEXO 6**). La producción mercantil hasta mayo 2011 se comportó con un sobre cumplimiento de lo planificado del 11,4% y respecto a igual período del año anterior aumentó en un 15%. Debido al aporte de los trabajadores por cuenta propia, el municipio que posee un déficit presupuestario planificado para el año 2011, ya en el mes de mayo muestra superávit.⁹

El sistema de dirección del gobierno en Viñales está representado por la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP), como máximo órgano de poder del Estado. Está dirigida por un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, contando con 67 delegados provenientes de 7 consejos populares.¹⁰

La Asamblea Municipal del Poder Popular posee siete comisiones permanentes:¹¹ Comisión del Órganos Locales; Comisión de Asuntos Económicos; Comisión de Asuntos Productivos; Comisión de Servicios; Comisión de Educación, Cultura, Deporte y Medio Ambiente; Comisión de Salud; Comisión de Defensa y Orden Interior.

Para la promoción del desarrollo económico y social del municipio, mediante la coordinación y el control de la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados por lo órganos superiores del Estado y las administraciones provinciales, se constituye el Consejo de la Administración Municipal (CAM).¹²

Este órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios. Dirige además la actividad administrativa a él subordinada y controla las entidades de su

⁸ Ídem

⁹ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Junio, 2011)

¹⁰ Fuente: Reglamento de las Administraciones Locales del poder Popular (Noviembre de 2007). Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

¹¹ Ídem

¹² Ídem

territorio, independientemente del nivel de subordinación.¹³

El CAM de Viñales es dirigido por el Presidente de la AMPP, también Presidente del CAM, el Vicepresidente de la AMPP, como Vicepresidente Primero del CAM quien además atiende la esfera de la economía, un Secretario y cinco vicepresidentes para atender las esferas de defensa, salud, educación, construcciones y servicios. Este tiene una composición de 21 miembros que representan las principales entidades actores del desarrollo local. (**ANEXO 4**)¹⁴

Lo que se ha expuesto sobre Viñales hasta esta parte, constituye una breve caracterización del municipio. Esta se enriquecerá en el Epígrafe 2.2 cuando se expongan los recursos con que cuenta la localidad para el desarrollo económico local, por lo cual no se ha explicitado más en tal sentido con el fin de ubicar las características relevantes del territorio como recursos.

2.2 Los Recursos del Municipio para el Desarrollo Económico Local

Para obtener toda la información que se muestra fue necesario indagar, a través de la aplicación de la técnica revisión de documentos aplicada en las entidades municipales y provinciales que tiene incidencia en cada uno de los recursos analizados.

En base a lo relacionado en el Capítulo I, Epígrafe 1.2.2.1, donde se menciona un conjunto de recursos que las localidades pueden poner en función del DEL, se determinan los que a continuación se relacionan, destacando la división que se propone allí de los Recursos Físicos, como Recursos Naturales y Recursos de Infraestructura. Esto se debe, además de lo expuesto en ese epígrafe del capítulo primero, al peso que poseen los Recursos Naturales para el municipio Viñales como a continuación se puede observar.

Debe destacarse que en el Epígrafe 2.1, cuando se caracteriza el municipio Viñales, se mencionan varios de los recursos que a continuación se relacionarán, sin embargo, se considera necesario clasificarlos dentro de un tipo

¹³ Ídem

¹⁴ Fuente: Consejo de la Administración Municipal de Viñales (Septiembre, 2010)

específico, para una mejor materialización del proceso de planificación estratégica en función del desarrollo económico local según la metodología propuesta. Teniendo en cuenta que un mismo recurso puede ser analizado desde diversos ángulos dentro del proceso de desarrollo económico local, estos se agruparán según la clasificación planteada a partir del componente más significativo del mismo, para de esta forma no duplicar la exposición de un mismo recurso dentro de varias clasificaciones.

2.2.1 Recursos Naturales

Posición Geográfica

El Municipio Viñales se localiza en la parte central y norte de la provincia más occidental de Cuba, Pinar del Río, ocupando la Sierra de los Órganos, perteneciente a la Cordillera de Guaniguanico, gran parte de su territorio. Limita al Norte con las aguas del Mar Caribe, al Este con el municipio La Palma, al Oeste con el municipio Minas de Matahambre y al Sur con los municipios Pinar del Río y Consolación del Sur.¹⁵ Mapa 1, (**ANEXO 5**).

Clima

Temperatura media en el periodo invernal: 22°C – 24°C.

Temperatura media en el periodo estival: 25°C – 27°C.

Precipitación media anual: 1 600 – 1 800 mm.

Precipitación media en el periodo lluvioso: 1 200 – 1 400 mm.

Precipitación media en el periodo seco: 200 – 400 mm.

Evaporación media anual: 1 300 – 1 600 mm.

Humedad relativa media anual: 07:00 horas: 90 – 95 %; 13:00 horas: 65 – 70 %.

Coeficiente de humedecimiento medio anual (K): 1.10 – 1.50 (Bosque suficientemente húmedo).

De acuerdo a estos parámetros el bioclima se considera Tropical Caliente, con un período de sequía de 6 meses desde mediados del otoño hasta mediados de

¹⁵ Fuente: Dirección Municipal de Planificación Física de Viñales (2010)

la primavera, con humedecimiento alto y estable, baja evaporación y temperaturas frescas con una marcada oscilación diaria del régimen térmico.¹⁶

Geología y Relieve

Se representa como una zona clásica para los estudios de carsología tropical, tanto superficial como subterránea, contando con las mayores y varias de las más bellas cavidades de Cuba y América Latina:

- Gran Caverna de Santo Tomás (45 Km. de galerías subterráneas en 8 niveles de cuevas)
- Sistema Cavernario Palmarito – Novillo (42 Km. de galerías subterráneas)
- Sistema Cavernario Constantino – La Aguada (20 Km. de galerías subterráneas)

Unido a ello existe una amplia variedad de elementos geomorfológicos entre los que destacan poljas cársticas, dolinas, paredones verticales y mogotes aislados, agrupados en sierras, lomas y depresiones.

En la zona se han ubicado, además, importantes afloramientos de rocas que han permitido estudiar, el polémico límite Cretácico-Terciario, el cual se relaciona con significativos eventos geológicos que modificaron incluso, la vida en nuestro planeta.

Por otro lado se destacan los valles intramontanos y las alturas de pizarras. La hidrología es compleja ya que existen rocas impermeables e insolubles y carbonatadas agrietadas con un gran desarrollo de procesos cársticos. Debido a ello, se encuentran acuíferos muy pobres hacia las alturas areno-arcillosas, mientras que hacia el área cárstica, existen acuíferos profundos con aguas carbonatado-magnésicas de buena calidad. Se destacan algunos mogotes aislados, serranías, grandes cañones (abras), depresiones llanas y valles ciegos (**ANEXO 7**)¹⁷

Distribución de los Suelos

La distribución de los suelos en el municipio, según actividad, puede ser observada en la Tabla 2 (**ANEXO 8**). De igual forma, esta información se

¹⁶ Fuente: Parque Nacional Viñales, Instituto de Meteorología, Pinar del Río (Septiembre, 2010)

¹⁷ Fuente: Parque Nacional Viñales (2010)

muestra de forma gráfica y mapificada en el Gráfico 3 (**ANEXO 9**) y Mapa 2 (**ANEXO 10**) respectivamente. Se destaca el alto por ciento de la superficie ocupado por la forestal y la agricultura.

Agua

El municipio Viñales posee limitaciones con este preciado líquido, dados por presentar en lugares con topografía no adecuada para la construcción de embalses un desarrollo cárstico muy fuerte, y en el subsuelo por la escasa distribución de las Aguas subterráneas, lo que se verifica el bajo rendimiento de los pozos que existen en el área. Mapa 3 (**ANEXO 11**). Como se puede observar la mayor acumulación de agua está en las tres presas y dieciséis micropresas que posee la localidad. Existen 32 kilómetros de área costera. Hacia el Noreste del territorio existen manantiales de aguas sulfurosas, los cuales se explotan, parcialmente, en el Hotel Rancho San Vicente.¹⁸

Plataforma Pesquera

Los pescadores del municipio pueden utilizar una plataforma pesquera que se extiende por toda la Costa Norte (dentro de la plataforma nacional) desde El Morrillo hasta el Cabo de San Antonio y en el área de El Cayuelo perteneciente a la Costa Sur.¹⁹

Flora

El territorio se encuentra en la segunda región de endemismos del país, presenta una alta variedad de ecosistemas que permiten la existencia de multitud de hábitat provocando una gran diversidad en su flora y fauna. La flora está constituida por más de 1200 especies, alcanzando un endemismo cercano al 30% en sustratos carbonatados.

El complejo de vegetación aparece en mogotes y serranías calcáreas con una clara definición de bosques y matorrales. Asociados a la base de las elevaciones se distinguen bosques, presentes además en laderas y taludes. Los matorrales arbustivos se localizan en las cimas y los herbáceos en

¹⁸ Fuente: Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de Pinar del Río (Septiembre, 2010)

¹⁹ Fuente: UEB (Unidad Empresarial de Base) Puerto Esperanza, de la Empresa Pesquera Industrial de La Coloma (EPICOL), (Septiembre, 2010)

paredones. Hacia las zonas más húmedas se asientan los bosques siempreverde, mientras que los bosques semidecíduos aparecen en las secas.

Se destaca la existencia de un considerable volumen de maderas preciosas como el cedro, la caoba, la majagua, teca, etc., así como el manejo del pino para la actividad silvícola fundamentalmente.²⁰

Fauna

Viñales ha llamado la atención de los naturalistas por constituir un sitio con gran riqueza y variedad de especies, individuos, colorido y tamaño de su fauna, en la cual se destacan dentro de los invertebrados los insectos y moluscos, además de los anfibios, reptiles y aves dentro de los vertebrados. La antigüedad del territorio ha influido en la extrema localización y endemismo de especies principalmente de moluscos, anfibios, aves y reptiles. En el **ANEXO 12** se muestra una breve caracterización de la malacofauna, la herpetofauna, la avifauna, la fauna subterránea, de las especies marinas y de los yacimientos paleontológicos con fósiles de origen animal.²¹

Yacimientos Minerales

Las mayores potencialidades en cuanto a los yacimientos minerales están en la explotación de las calizas marmóreas, con mármoles rojos y negros. Existen además yacimientos de cuarcita, barita y arcillas, los cuales actualmente no se explotan.²²

Paisajes

De acuerdo a investigaciones realizadas en el área existen tres grandes unidades de paisaje: Faja de Mogotes, Áreas de Pizarra y Poljas marginales, cársicas y dolinas. (**ANEXO 13**)²³

²⁰ Fuente: Parque Nacional Viñales (2010)

²¹ Ídem.

²² Ídem.

²³ Ídem.

2.2.2 Recursos de Infraestructura

Vial

La principal vía de acceso al municipio es la carretera que lo une a la capital provincial, Pinar del Río por la parte sur a 25 Km. de distancia. Otros accesos de importancia son las carreteras del Circuito Norte y Central de Montaña, que lo unen no solo con la capital del país, sino también con el Área Protegida de Mil Cumbres, distante unos 35 Km. y con la Reserva de la Biosfera Sierra del Rosario, a menos de 80 Km. de distancia. Hacia el occidente, tiene vías de acceso al Circuito Noroccidental de la provincia por la Carretera de Luis Lazo hasta Guane por donde se une al Circuito Sur que permite el acceso al Parque Nacional Guanahacabibes a unos 150 Km. de distancia.²⁴

Hidráulica

El sistema de abasto de agua potable se comporta como se muestra en la Tabla 3, (**ANEXO 14**).

Eléctrica

El municipio posee 3 subestaciones eléctricas, 1 minihidroeléctrica y 5 grupos electrógenos, contando con una total de 377 servicios eléctricos instalados. Existe un 90 % de electrificación del territorio.²⁵

Vivienda

Se ha querido considerar la cantidad de viviendas que posee el municipio y de igual forma el estado de las mismas según clasificación propia de la Agrupación Municipal de la Vivienda. Esta información se puede observar en la Tabla 4, (**ANEXO 15**)

Telecomunicaciones

En el municipio existen 2038 teléfonos instalados de los cuales más de 1500 pertenecen a privados. Existen además 5 centrales telefónicas y una torre de Radio Cuba, además de 2 Radiobase para telefonía celular.

²⁴ Fuente: Dirección Municipal de Planificación Física de Viñales (Septiembre, 2010)

²⁵ Fuente: OBE (Organización Básica Eléctrica) Viñales y ONE (Oficina Nacional de Estadística) Viñales (Septiembre, 2010)

En la localidad hay dos asentamientos poblacionales sin acceso a teléfono, estos son Ancón y Playuela.

Se muestran otros medios de comunicación internos de organismos tales como la Delegación Municipal de la Agricultura y la Empresa Forestal Integral.

En la Dirección Municipal de Cultura se cuenta con una Radiobase de alcance municipal. El municipio posee una emisora de radio y una oficina de Correos de Cuba.²⁶

Capacidad de Hospedaje

Se ha considerado como capacidad de hospedaje a las habitaciones existentes en el municipio en las cuales pueden hospedarse personas, sin distinguir entre nacional o extranjero. Como se observa se cuentan las habitaciones de los tres hoteles de la localidad, el campismo popular y las habitaciones en casas de renta (existen casas de renta con más de una habitación, por lo cual se cuentan las habitaciones). En total el municipio contaba con una capacidad de hospedaje de 701 habitaciones al cierre del año 2010. Tabla 5, (**ANEXO 16**)²⁷

Comercios Locales

La actividad comercial es fundamental en el proceso de desarrollo económico local. En tal sentido se define la cantidad de entidades con que cuenta la localidad para comercializar de forma minorista y así satisfacer las necesidades básicas de la población. Tabla 6, (**ANEXO 17**)²⁸

Recreativa

A pesar de que muchas de las infraestructuras ya mencionadas brindan servicios que contienen un determinado nivel recreativo, en el municipio existen otras diseñadas con tal fin y que no se adecuan a las clasificaciones antes abordadas. Dentro de estas se encuentran:

- Plaza Polo Montañez (ARTEX)
- Patio del Decimista (ARTEX)

²⁶ Fuentes Varias.

²⁷ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Diciembre, 2010); Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), Viñales (Diciembre, 2010); Empresa Provincial de Campismo Popular, Pinar del Río (Diciembre, 2010); Grupo Extrahotelero Palmares Pinar del Río (Diciembre, 2010)

²⁸ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Septiembre, 2010)

- Establecimiento de ARTEX en Puerto Esperanza.
- El Palenque (Palmares)
- 3 Círculos Sociales en CUP (Pesos).
- Playa Puerto Esperanza.²⁹

Educacional

El proceso de desarrollo económico local va aparejado a un buen sistema educacional, es por ello que se muestran las infraestructuras con que cuenta el municipio para asumir este servicio social primario. Tabla 7, (**ANEXO 18**)³⁰

Salud

Otro de los sistemas que debe acompañar al proceso de desarrollo económico local es el de salud. En la Tabla 8, (**ANEXO 19**), se muestran las principales infraestructuras en tal sentido para el municipio en estudio.³¹

Cultura

La cultura es otro elemento fundamental para llevar a cabo el proceso de desarrollo económico local como ya se ha mostrado. La localidad estudiada presenta las infraestructuras culturales mostradas en la Tabla 9, (**ANEXO 20**).

Dentro de la infraestructura cultural, se considera importante mencionar que el municipio posee algunas infraestructuras de carácter religioso o de hermandad: 1 Iglesia Católica, 1 Iglesia Bautista Libre, 1 Iglesia Pentecostal y 1 Logia Masónica.³²

Deporte

Unido a los sectores sociales antes tratados, las infraestructuras de deporte poseen un papel de gran importancia dentro de los procesos de desarrollo económico local. En el municipio Viñales las que se mencionan en la Tabla 10, (**ANEXO 21**), son las más representativas.³³

²⁹ Ídem

³⁰ Fuente: Dirección Municipal de Educación de Viñales (Septiembre, 2010)

³¹ Fuente: Dirección Municipal de Salud de Viñales (Septiembre, 2010)

³² Fuente: Dirección Municipal de Cultura de Viñales (Septiembre, 2010)

³³ Fuente: Dirección Municipal de Deportes de Viñales (Septiembre, 2010)

Comunales

Las infraestructuras comunales forman parte del entramado de actividades necesarias para propiciar el proceso de desarrollo económico local. En la localidad en estudio existen 2 cementerios, 2 funerarias y 6 vertederos.³⁴

Pesca

La actividad pesquera, como una actividad económica fundamental, presenta el territorio 1 puerto pesquero, 1 astillero y 1 planta de hielo.³⁵

Agricultura

Como sector primordial en el desarrollo económico local de la mayoría de los municipios cubanos, la agricultura, además de todo el entramado empresarial, de abastecimiento y servicios, se destaca en la localidad desde el punto de vista infraestructura por contar con 5 despallillos y 7 escogidas tabacaleras.³⁶

Fábrica

Al no ser Viñales un municipio altamente industrializado, sólo cuenta con una UEB de la Empresa Cárnica de Pinar del Río.³⁷

Alcantarillado

En cuanto a esta infraestructura de evacuación, la localidad cuenta solamente con 1504 personas beneficiadas, fundamentalmente en el casco urbano del Consejo Popular Viñales y Consejo Popular Puerto Esperanza, así como en Valle Ancón como representación rural.³⁸

Transporte

El municipio cuenta con cinco estructuras dedicadas a la actividad de transporte. En la Tabla 11, (**ANEXO 22**), se observa cada una de estas de conjunto con el parque con que cuentan para afrontar la demanda no satisfecha en la localidad, al estar dedicada la mayoría a la prestación de servicios al turismo en CUC.³⁹

³⁴ Fuente: Dirección Municipal de Comunales de Viñales (Septiembre, 2010)

³⁵ Fuente: Fuente: UEB Puerto Esperanza, de EPICOL, (Septiembre, 2010)

³⁶ Fuente: Delegación Municipal de la Agricultura (Septiembre, 2010)

³⁷ Fuente: Empresa Cárnica de Pinar del Río (Septiembre, 2010)

³⁸ Fuente: UEB de Acueducto y Alcantarillado de Viñales.(Septiembre, 2010)

³⁹ Fuentes Varias.

2.2.3 Recursos Socioculturales

Tradiciones Culturales y Sociales

Las tradiciones culturales locales son recursos importantes con los que se cuenta para hacer el desarrollo económico local. En el caso de Viñales es representativa la décima y el repentismo, destacándose un Grupo Portador de Tradiciones de Repentismo con 17 integrantes. Otras tradiciones lo constituyen las costumbres campesinas, las artes de pesca, la espeleología, el paisajismo y la jardinería con patios tipo “Jardín de Caridad” donde se incluye el cultivo de frutales y de plantas ornamentales.⁴⁰

Una de las características distintivas del municipio son sus tradiciones sociales, lo cual constituye un invaluable recurso. Dentro de estas se destaca el alto valor humano de los pobladores de Viñales, lo cual fue resaltado por el Grupo Municipal de Desarrollo Local.

Artistas y Promotores de Arte

El municipio cuenta con un numeroso y variado movimiento artístico, tanto en el ámbito profesional, como desde el movimiento de artistas aficionados, como se muestra en la Tabla 12, (**ANEXO 23**).

El movimiento cultural cuenta además con 85 instructores de arte, 15 promotores culturales y 7 “promotores naturales”.⁴¹

Espacios Culturales

Dentro de los espacios culturales que se desarrollan en la localidad, se destacan:

- “Noche de la plástica” (lunes alternos)
- “Video Debate” (todos los martes en horario nocturno)
- “Noche Campesina” (todos los miércoles en horario nocturno)
- “Noche Entre Portales” (jueves alterno)
- “Noche Viñalera” (todos los sábados)⁴²

⁴⁰ Fuente: Dirección Municipal de Cultura de Viñales (Septiembre, 2010)

⁴¹ Ídem

⁴² Ídem

Proyectos Culturales

Los proyectos culturales que actualmente se encuentran en ejecución son:⁴³

- Proyecto “Alas de Colibrí” (Puerto Esperanza)
- Proyecto “La Margarita Blanca” (Puerto Esperanza)
- Proyecto “Entre Mogotes y Palmares” (Comunidad el Moncada)
- Proyecto “Viñales Moda”
- Proyecto “Jugando con Mis Manos”
- Proyecto “Semana de la Cultura Municipal”

Lugares de Atractivo Histórico – Cultural

El municipio Viñales es un territorio preñado de sitios destacados, ya sea por la rica historia de la localidad o por las condiciones culturales de la misma. Ya muchos han sido mencionados, al ubicarse también dentro otras categorías de recursos para el desarrollo económico local. Dentro de los importantes y variados atractivos se pueden mencionar:⁴⁴

- Monumento a Los Malagones.
- Ceja del Negro.
- Valle de Viñales (Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad en la Categoría de Paisaje)
- Valle Ancón.
- Mural de la Prehistoria.
- Palenque de los Cimarrones.
- Plaza de Viñales.
- Jardín de Caridad.
- Casa Taller Raíces.

Seguridad Social

El municipio cuenta con un presupuesto aprobado para la Seguridad Social, en el año 2011, de 9 millones 167 mil 054 pesos con 20 centavos. Un recurso con enfoque social de mucha importancia para la localidad.⁴⁵

⁴³ Ídem

⁴⁴ Fuente: Historiador de Viñales (Julio, 2010)

⁴⁵ Fuente: INASS (Instituto Nacional de Seguridad Social), Viñales (2010)

Seguridad Ciudadana

La localidad se caracteriza por un ambiente de tranquilidad. Con el fin de garantizar este fin, se cuenta con 1 Unidad de la Policía Nacional Revolucionaria (PNR) con 7 Sectores, 1 Tribunal Municipal, 1 Fiscalía y 1 Oficina de Bufete Colectivo.⁴⁶

Servicios Comunes

Además de las condiciones ya mencionadas anteriormente, el municipio cuenta, para brindar los servicios básicos comunales de recogida de desechos sólidos, con 1 camión colector y 9 carros pique.⁴⁷

Áreas Recreativas

A lo largo del Epígrafe 2.2 se han venido mencionando varios espacios recreativos que posee el territorio, ya sean estos de carácter natural, cultural, histórico o todos a la vez. Se destaca el municipio por el gran número de espacios turísticos, representados por los hoteles, los restaurantes, los paisajes. Existen además dos parques urbanos, sin embargo no se cuenta con un área de recreación infantil.

La localidad posee varios senderos identificados, los cuales se basan en el resalte de los atractivos naturales del municipio pero que también destacan los valores culturales y el entorno urbano de Viñales.

Salud

Un recurso social destacable que posee el municipio, que puede también ubicarse dentro de la categoría que se analizará en el siguiente epígrafe, lo constituye el recurso humano disponible para la actividad de la salud. En tal sentido el municipio posee los siguientes índices:⁴⁸

- 266 habitantes por médico.
- 151 habitantes por enfermero.
- 1643 habitantes por estomatólogo.

⁴⁶ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Septiembre, 2010)

⁴⁷ Fuente: Dirección Municipal de Comunes de Viñales (Septiembre, 2010)

⁴⁸ Fuente: Dirección Municipal de Salud de Viñales (Septiembre, 2010)

2.2.4 Recursos Humanos

Varias de las características que poseen los recursos humanos del municipio se exponen en la Tabla 13, (**ANEXO 24**), con información demográfica emitida por la Oficina Nacional de Estadística de Viñales al cierre del año 2009.⁴⁹

Con la apertura de las nuevas modalidades del Trabajo por Cuenta Propia como una importante fuente de empleo y de generación de riqueza en el ámbito local, Viñales contaba al cierre de mayo de 2011 con 1095 Trabajadores por Cuenta Propia, de ellos 350 arrendadores de vivienda, 140 trabajadores contratados, 78 albañiles, 66 expendedores de alimentos en el domicilio y 29 con licencias operativas para el transporte, etc.⁵⁰ Esta información se hace más relevante si se tiene en cuenta que Viñales solamente tiene planificado que se le aplique el proceso de disponibilidad laboral a 342 trabajadores.

Es importante destacar que la localidad posee una fuerte afiliación en dos de las organizaciones que agrupan a especialistas en temáticas económicas y de agronomía y forestal, sectores de primer orden para llevar a término procesos de desarrollo económico local en las actuales condiciones en las que se mueve la economía del país.

En tal sentido la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF) cuenta con 110 afiliados y la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC) con 53 asociados.⁵¹

2.2.5 Recursos Económico Financieros

Los recursos económico financieros constituyen un elemento indispensable para la ejecución de un proceso de desarrollo económico local, pues si bien en el mismo confluyen la dimensión sociocultural, la medioambiental y la político institucional, es la económica la que juega un papel fundamental en el mismo.

⁴⁹ Fuente: Oficina Nacional de Estadística, Viñales (Cierre 2009)

⁵⁰ Fuente: ONAT Viñales (Junio, 2011)

⁵¹ Fuente: ACTAF y ANEC Viñales (Septiembre, 2010)

Presupuesto

El municipio Viñales tiene un déficit presupuestario aprobado de 2006.7 MP, sin embargo cierra mayo con un superávit de 7845.8 MP. Esto se debe al aporte realizado por los trabajadores por cuenta propia donde se destacan los arrendadores de vivienda. Se debe señalar que aunque este resultado beneficia al país y que el presupuesto que recibe el municipio permite el avance en varios sectores sociales fundamentalmente, de estos ingresos adicionales, la localidad no recibe un por ciento que pudiera ser reinvertido en beneficio propio.⁵²

Estructura Empresarial

El municipio posee una estructura en entidades económicas como se muestra en el **ANEXO 6**.⁵³

Como mismo sucede con lo planteado anteriormente con el superávit presupuestario determinado por el trabajo por cuenta propia, se generan numerosos ingresos a partir de la actividad turística y al presupuesto local no se destina directamente un determinado por ciento de los mismos.

En el territorio existen además 2 UBPC⁵⁴, 4 CPA⁵⁵ y 19 CCS⁵⁶, además de 1 UEB Forestal y 1 UEB Cafetalera.⁵⁷

Producción Mercantil

La economía del municipio al cierre del mes de mayo de 2011 muestra resultados favorables. La Producción Mercantil fue de 22 170.2 MP, con un sobre cumplimiento de un 11.4 % de lo planificado, equivalente a 2260.3 MP; al compararlo con igual periodo del año anterior se experimenta un crecimiento de un 15.0 %, lo que representa 2893.6 MP. Esta ha sido la tendencia durante el año 2011. No obstante a estos resultados se mantienen entidades que incumplen lo planificado.⁵⁸

⁵² Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Junio, 2011)

⁵³ Ídem

⁵⁴ UBPC: Unidad Básica de Producción Cooperativa.

⁵⁵ CPA: Cooperativa de Producción Agropecuaria.

⁵⁶ CCS: Cooperativa de Crédito y Servicios.

⁵⁷ Fuente: Delegación Municipal de la Agricultura de Viñales (Septiembre, 2010)

⁵⁸ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Septiembre, 2010)

Principales Producciones

Las principales producciones de la localidad son las viandas, hortalizas, frutas, granos y tabaco en el *programa agrario*. En el *programa ganadero* se destaca la producción de leche, de carne vacuna en pie, carne de cerdo en pie y carne de ovino – caprino en pie. La producción de madera rolliza, carbón vegetal, madera en bolo, madera aserrada y resina de pino es considerable según lo planificado en el *programa forestal*. Así mismo destaca *la pesca* de bonito, escama y cobo. En la producción de servicios, los asociados al turismo ocupan un lugar puntero en la actividad económica del municipio.

En cuanto a *producciones industriales* lo más significativo es la producción de tabaco en rama negro beneficiado.⁵⁹

Sistema Bancario y Casas de Cambio

El municipio cuenta con una Casa de Cambio (CADECA), un Banco Popular de Ahorro (BPA) y un Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). Los datos aportados por estas dos últimas instituciones, hasta el cierre de agosto de 2010, muestran un incremento del ahorro de la población local.⁶⁰

Proyectos con Financiamiento

Sin lugar a dudas, recibir financiamiento para la ejecución de los proyectos previstos es una aspiración de los gobiernos locales. En el caso de Viñales existen varios proyectos que han sido financiados, esto fundamentalmente a través de fuentes de la cooperación internacional. En la Tabla 14, (**ANEXO 25**), se relacionan varios, donde se incluyen proyectos económicos, pero también proyectos sociales pues el financiamiento para estos es un recurso que se ponen en función del desarrollo económico local.⁶¹

2.2.6 Recursos Tecnológicos

Si bien la presencia de alta tecnología no es algo que distingue a la localidad en cuestión, se hace necesario retomar algunos recursos ya mencionados y

⁵⁹ Ídem.

⁶⁰ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales (Septiembre, 2010)

⁶¹ Fuentes Varias.

agregar otros que representan importantes tecnologías en uso en el municipio, o relacionar centros de investigación y generalización de las mismas. Todo esto representa recursos que pueden ponerse en función del desarrollo económico local.

En tal sentido se destaca el sistema de comunicaciones ya mencionado, el sistema electro energético tratado y la tecnología instalada en el mencionado sistema de salud.

Destacable es el sistema educacional en su conjunto, con énfasis en la representación de las cuatro universidades provinciales en el municipio. A esto se une la presencia de un Centro de Investigaciones Forestales y del Parque Nacional Viñales. Este conjunto científico docente, es un potencial tecnológico con el que cuenta la localidad para asumir los retos de un proceso de planificación estratégica que conlleve a la materialización del desarrollo económico local en Viñales.

Un resumen del Diagnóstico de Recursos mostrado en este epígrafe, puede ser observado en el **ANEXO 26**.

2.3 Diagnóstico Interno y Externo del Municipio para el DEL

2.3.1 Análisis DAFO

El diagnóstico que se presenta se realizó por el análisis FODA o DAFO, el cual permite identificar las variables internas y externas que afectan o benefician al territorio para alcanzar el desarrollo económico local.

El procedimiento para este análisis, desarrollado por los miembros de Grupo Municipal de Desarrollo Local y otros especialistas de las entidades representadas en el mismo, se detalla en el Capítulo III.

Las diez principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificadas en el trabajo grupal, se relacionan en el **ANEXO 27**.

Estos elementos identificados se llevan a una matriz de impactos cruzados, Tabla 15, (**ANEXO 28**), donde se pondera si existe relación o no (si impacta suma, sino es cero) entre las variables internas (fortalezas y debilidades) y las variables externas (oportunidades y amenazas). Las puntuaciones quedan

concensuadas por el criterio de los participantes en la sesión de realización de esta matriz (Miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local) (**ANEXO 3**)

Posteriormente se suma la cantidad de impactos resultantes en cada cuadrante de forma independiente, permitiendo definir la posición del municipio para asumir un proceso de desarrollo económico local a partir del análisis DAFO (ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia) y en consecuencia trazarse la estrategia acorde al caso.

Según este análisis, Viñales se ubica en una posición ofensiva para asumir un proceso de desarrollo económico local, como se observa en la Tabla 16, (**ANEXO 29**), al obtenerse la máxima puntuación en el primer cuadrante correspondiente a los impactos de la oportunidades sobre las fortalezas, con un total de 88 impactos. Esto significa que el municipio puede y debe potenciar sus puntos fuertes a partir del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno, minimizando las debilidades identificadas y disminuyendo el efecto de las amenazas externas.

Para determinar las variables que poseen un mayor peso dentro de la matriz, se calcula el Índice de Valor Relativo (IVR) de cada una de estas en la Matriz DAFO. Este índice expresa el resultado en por ciento que representan los impactos de la variable analizada sobre el total de espacios en los que se analizó. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con mayor IVR se muestran en los **ANEXOS 30, 31, 32 y 33**, respectivamente.

2.3.2 Otros Resultados del Diagnóstico Interno y Externo

En entrevista realizada a la totalidad de los miembros del CAM de Viñales (**ANEXO 4**) (La Guía de Entrevista se puede observar en el **ANEXO 34**), con la cual se pretendió obtener información sobre los principales elementos que podrían entorpecer el proceso de DEL en el municipio, se listaron como generalidades los que se relacionan en el **ANEXO 35**.

Estas cuestiones diagnosticadas por los miembros del CAM son elementos a tener en cuenta para la elaboración de la estrategia de desarrollo económico local del municipio, donde cada una debe tener una forma de solución o

prevención según corresponda. Como se observa, la mayoría de los elementos señalados se encuentran en el ámbito interno de la localidad.

Por otra parte, como ya se planteó en el primer capítulo, los procesos de desarrollo económico local deben basarse en un equilibrio entre la centralización y la descentralización, permitiendo que tanto los actores locales como los globales jueguen su papel en los mismos. Si se trabaja bajo este criterio, observando los resultados hasta aquí expuestos sobre el municipio en estudio, debe señalarse que el mencionado equilibrio en Viñales es un tema que requiere de un análisis independiente.

Al observar varias de las debilidades y amenazas identificadas anteriormente, se nota también que el desequilibrio existente entre centralización – descentralización, afecta al buen desenvolvimiento de la gestión local, existiendo limitaciones que no tienen solución en el espacio local:

- En la primera debilidad identificada, se define que el municipio trabaja con un déficit presupuestario, el cual es planificado. Aunque en la actualidad Viñales muestra un superávit presupuestario, no se permite la reinversión de ningún por ciento del mismo en el desarrollo del municipio.
- La quinta debilidad plantea que las producciones locales no son comercializadas directamente al turismo. Esto se ve limitado porque el marco legal para ello es limitante teniendo en cuenta que es obligatorio la función intermediadora de la Empresa de Frutas Selectas.
- En la sexta debilidad identificada, se hace referencia a las deficiencias en los suministros y problemas organizativos, que en la mayoría de los casos tienen que ver con entidades que operan fuera del rango donde el gobierno local puede incidir.
- La quinta amenaza alerta sobre lo que puede significar el exceso de regulaciones estatales (no emitidas por el gobierno local) dentro de las que destacan las administrativas, de precios y laborales.
- La novena amenaza señala lo que pudiera perjudicar el inadecuado balance entre la necesaria centralización y la descentralización en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que en la actualidad el manejo de fondos

estatales para el desarrollo local es muy incipiente y aun no están preparadas todas las condiciones para la formulación y ejecución de proyectos de fomento económico.

Por otra parte, en la entrevista realizada a los miembros del CAM, se señala que el hecho de que no exista beneficio directo de un % de los resultados para invertir en la localidad para su mantenimiento a partir de sus resultados y la falta de abastecimiento de los suministradores para llevar adelante los proyectos, reafirma cómo incide negativamente la centralización de determinados procesos en el buen desenvolvimiento de la gestión de gobierno a escala local.

Pese a todo lo anteriormente planteado, hay elementos destacables tendientes a la búsqueda de determinado equilibrio y sobre los que el gobierno local debe accionar para obtener resultados superiores:

- En la décima oportunidad identificada, se plantea que se vislumbra una intensión del gobierno central por descentralizar tareas y funciones, brindándole un papel más activo a los gobiernos locales y al sistema empresarial.
- En el ya citado documento emitido por el Ministerio de Economía y Planificación en relación con la promoción de las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local, también se ve reflejada la oportunidad anteriormente citada.
- En los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido, aprobados en el VI Congreso del PCC, se muestran 13 lineamientos que de forma clara definen líneas de trabajo tendientes al mejor aprovechamiento de las potencialidades locales. (**ANEXO 36**)

El autor considera que el hecho de que el gobierno local no posea un estudio detallado de los recursos con que cuenta para llevar a término un proceso de desarrollo económico local, pudiera sugerir que no posee autonomía para ponerlos en función del mismo o que simplemente no lo hace pues se encuentra en una posición estática en espera de orientaciones desde un nivel superior y por ello no los explora. Debe destacarse, que la “autonomía” se refiere a la posibilidad de contar con un marco legal que brinde determinadas

posibilidades de actuación, sin embargo la existencia o no de un marco legal más o menos amplio en tal sentido, no es condicionante para que el gobierno municipal no desarrolle, a partir de las potencialidades que posea, iniciativas que permitan un avance en términos de desarrollo económico local para el territorio.

Se considera, de manera general, que la centralización impone determinadas limitaciones para la actuación del gobierno local, sin embargo, también se vislumbran oportunidades de cambio que deben ser aprovechadas por este para llevar adelante el proceso de desarrollo económico local.

2.4 Potencialidades y Limitaciones Generales Resultantes del Diagnóstico.

En el transcurso de este capítulo, a través de la aplicación de diversos instrumentos, se ha obtenido un diagnóstico actualizado del municipio Viñales. Con la finalidad de organizar mejor la información recopilada para su posterior utilización en la propuesta metodológica y como uno de sus pasos analíticos, a continuación se realizará un resumen de las principales potencialidades y limitaciones detectadas.

Principales Potencialidades

- Variados y abundantes recursos naturales, dentro de los que se destacan los geológicos, la flora y la fauna con alto nivel de endemismo, la superficie forestal y agrícola, la plataforma pesquera y el área costera, los yacimientos paleontológicos y minerales, etc. Contar con un área declarada Parque Nacional y el Valle de Viñales declarado Monumento Nacional y Patrimonio Cultural de la Humanidad en la Categoría de Paisaje.
- Importante potencial productivo en la forestal, los cultivos varios y el tabaco, así como en otras producciones agropecuarias y pesqueras.
- La ejecución de programas y proyectos de desarrollo Socio-Económico, Culturales, Deportivos y Educativos que permiten la formación de una cultura general e integral, en la actual y futuras generaciones, basados en

variadas tradiciones culturales, donde la décima, el repentismo, las costumbres campesinas y el paisajismo tienen destaque.

- Resultados crecientes y mejor imagen nacional e internacional en el turismo con la existencia de una infraestructura establecida en instalaciones hoteleras, extrahoteleras y casas de renta. Importantes sitios de atractivo histórico, cultural y recreativo.
- Concurrencia en la localidad de varios proyectos con cuantiosas sumas de financiamiento externo por diversas vías.
- La representación de las cuatro universidades provinciales en el municipio, unido a la presencia de un Centro de Investigaciones Forestales y del Parque Nacional Viñales, conforman un conjunto científico docente de gran importancia para la localidad.

Principales Limitaciones

- Bajos rendimientos agrícolas dado por la insuficiencia en la producción de materia orgánica y mejoradores de suelo, así como deficiencias en los suministros y problemas organizativos.
- Insuficiente disponibilidad, estabilidad y calidad de los productos y los servicios de alta demanda asociados fundamentalmente a la alimentación, construcción de viviendas, abasto de agua y servicios técnicos.
- Inadecuado balance entre la necesaria centralización y la descentralización en la toma de decisiones, siendo muy limitado el manejo de fondos para el desarrollo en el gobierno local.
- Falta de una Estrategia de DEL en la que se refleje la cartera de proyectos del municipio y que proyecte confianza para que las administraciones brinden el tiempo necesario para sistematizar el proceso.
- Problemas de infraestructura en cuanto al sistema de alcantarillado, al abasto de agua, a la vivienda, al transporte, las telecomunicaciones y el sistema eléctrico.

Principales Necesidades de Capacitación

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del municipio para llevar adelante un proceso de planificación estratégica en función del desarrollo económico local, fueron identificadas por los miembros del GMDL las principales necesidades de capacitación:

- Elaboración de proyectos, potenciando el análisis económico financiero y la investigación de mercado (Para especialistas de las entidades encargadas de la formulación y ejecución de proyectos)
- Planificación Estratégica para el Desarrollo Local Sostenible (Para los miembros del CAM y el GMDL)
- Capacitación a los técnicos para la realización de sistemas agrícolas protegidos (Para directivos y técnicos de las entidades del sector agrícola)
- Capacitación en temas de cadenas productivas. (Para miembros del CAM, del GMDL, directos y especialistas de entidades encargadas de la formulación y ejecución de proyectos)

Conclusiones Parciales del Capítulo II

En este capítulo se realiza una breve caracterización del municipio Viñales y de su sistema de gestión de gobierno. Se expone el potencial del mismo en cuanto a sus recursos naturales, de infraestructura, humano, sociocultural, tecnológico y económico, señalándose las posibilidades del municipio para colocar estos recursos en función del desarrollo económico local. Posteriormente se muestra un análisis DAFO, realizado con el Grupo Municipal de Desarrollo Local, con el objetivo de ver la relación existente entre las variables internas y externas de Viñales y de esta forma determinar la posición del municipio, resultando que debe ser adoptada una posición ofensiva. Se muestra además el resultado de la aplicación de una entrevista a los miembros del CAM y se resumen las potencialidades y limitaciones de mayor peso estratégico para la localidad.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL MUNICIPIO VIÑALES

Las Asambleas Provinciales y Municipales del Poder Popular, son los órganos responsabilizados con el diseño y la implementación de las estrategias de desarrollo local, auxiliados, durante muchos años, por los *Grupos de Diseño Estratégico*.

En el contexto de la necesidad de una mayor descentralización de funciones para los gobiernos locales, que permita el fortalecimiento de sus instituciones y promueva una mayor utilización de sus potencialidades económicas, sociales y naturales, surgen las **Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL)**, con el fin de apoyar a los municipios en el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo local a partir de sus potencialidades y mediante la gestión de proyectos económicos, basados en la identificación de las oportunidades de negocios, que garanticen el fomento y desarrollo de cadenas productivas, capaces de autofinanciarse y de generar utilidades a destinar para el desarrollo económico social de la localidad y en consecuencia, contribuir a la creación de un modelo de economía local que promueva el desarrollo en consonancia con las características territoriales.

Las **IMDL** se basan en el respaldo financiero de proyectos económicos locales con fondos nacionales e internacionales, a partir de los cuales se deben realizar producciones o servicios en función de sustituir importaciones, incrementar o generar nuevas exportaciones y lograr ingresos en divisas que se reorienten al desarrollo del municipio en general, con prioridades para la gestión del incremento de la producción de alimentos.

Estas deben concretarse respetando el vínculo entre los niveles central, provincial y municipal de dirección y planificación de la economía, a partir de dar mayor protagonismo a los actores locales en la búsqueda de soluciones para sus problemas, partiendo de sus propias capacidades de solución.

El objetivo de este Capítulo es ***“aplicar la metodología propuesta, a partir de la integración de actores y de utilizar los recursos en proyectos estratégicos para el desarrollo económico local en el municipio Viñales”*** dentro del contexto que imponen las IMDL y el proceso de actualización del modelo económico que se lleva adelante en el país.

3.1 Metodología para la Planificación Estratégica en Función del Desarrollo Económico Local

Como se observó en el Capítulo I, la metodología propuesta se basa en la que elaboró el Programa DELNET del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y para su implementación debe tener en cuenta un conjunto de premisas que a continuación se relacionan.

3.1.1 Premisas para la Implementación de la Metodología para la Planificación Estratégica en Función del Desarrollo Económico Local

La implementación metodológica de la propuesta, debe tener como base un conjunto de premisas para un buen desarrollo de la misma. El autor de este trabajo considera oportuno retomar algunas de las expuestas por Lazo Vento (2002) en su investigación, dado el nivel de aplicabilidad de las mismas a la propuesta metodológica que se realiza, lo cual será mostrado en el presente capítulo:

- **La coordinación de los diferentes actores y agentes** (Tomada de Lazo Vento): Esta es la primera condición del éxito de las iniciativas locales en favor del desarrollo. Dadas las condiciones de Cuba, es preciso que sean los gobiernos los que asuman y promuevan estas iniciativas, logrando la participación activa de todos los actores territoriales encabezados por las Administraciones Locales y de acuerdo a las políticas del Partido, pero donde el resto de las organizaciones tengan un espacio activo de participación.

- **Amplia participación** (Tomada de Lazo Vento): En ningún caso debe aceptarse el plan estratégico como un documento elaborado por un grupo reducido de especialistas y/o directivos, sino que ha de integrar las consideraciones de los diferentes agentes socioeconómicos del territorio.
- **Adaptación al territorio** (Tomada de Lazo Vento): La organización y desarrollo de todo Plan Estratégico, debe responder a las características de cada uno de los territorios, tanto en lo que se refiere a los diferentes tipos de estructura socioeconómica y política, como al papel que juegan los distintos agentes económicos y sociales en el mismo, destacándose los elementos que le aportan su ventaja comparativa y competitiva.
- **Prioridad al uso de los recursos de la localidad** (Elaborada por el autor): Los recursos endógenos, constituyen la base de cualquier proceso de desarrollo económico local, por lo cual es prioritario el aprovechamiento de los mismos, lo cual en el contexto cubano tiene una importancia superior debido a las limitaciones que presenta el país con el acceso a recursos.
- **Enfoque sobre las principales actividades económicas de la localidad** (Elaborada por el autor): Teniendo en cuenta que las líneas estratégicas de la localidad se constituyen como ejes centrales de su desarrollo, la planeación estratégica debe enfocar sus esfuerzos a las actividades que las compongan o que las complementen.
- **El acceso a servicios de información estratégicos** (Elaborada por Lazo Vento). Para asegurar la información científico-técnica necesaria y el aprendizaje organizacional continuo, que garantice la permanente incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en todo el tejido productivo y empresarial, así como la potencialización de la investigación científica y la generalización de resultados.

3.1.2 Propuesta Metodológica

En el Capítulo I fueron expuestos los pasos de tipo analíticos y propositivos que contiene la propuesta metodológica que será mostrada en los próximos

epígrafes. A continuación se relacionan estos pasos de conjunto con las tareas que cada uno contiene:

Pasos de Tipo Analíticos

Paso 1: Identificación, convocatoria y movilización de los actores locales.

Tarea 1: Identificación y convocatoria de los actores.

Tarea 2: Composición y estructuración del GMDL.

Tarea 3: Determinación de las funciones del GMDL.

Paso 2: Elaboración de un diagnóstico de la situación del territorio.

Tarea 4: Diagnóstico de los recursos de la localidad.

Tarea 5: Diagnóstico interno y externo.

Paso 3: Identificación de las potencialidades y limitaciones de mayor importancia estratégica.

Tarea 6: Identificación de potencialidades.

Tarea 7: Identificación de limitaciones.

Tarea 8: Determinación de necesidades de capacitación.

Pasos de Tipo Propositivos

Paso 4: Desarrollo de la declaración de la misión, visión, valores compartidos y objetivo general.

Tarea 9: Declaración de la misión.

Tarea 10: Declaración de la visión.

Tarea 11: Determinación de los valores compartidos.

Tarea 12: Declaración del objetivo general.

Paso 5: Definición de las líneas estratégicas de desarrollo.

Tarea 13: Declaración de las líneas estratégicas de desarrollo.

Paso 6: Definición de los objetivos específicos por líneas estratégicas.

Tarea 14: Determinación de los objetivos específicos.

Paso 7: Desarrollo de proyectos estratégicos.

Tarea 15: Determinación de posibles negocios.

Tarea 16: Desarrollo de proyectos estratégicos.

Paso 8: Difusión y promoción del plan estratégico.

Tarea 17: Difusión y promoción del plan estratégico.

3.1.3 Pasos Analíticos

3.1.3.1 PASO 1: Identificación, Convocatoria y Movilización de los Actores Locales

Objetivo: Movilizar los actores en función del desarrollo económico local.

Tarea 1: Identificación y convocatoria de los actores.

Pese a que el Gobierno Local actúa como el principal actor del proceso de desarrollo económico local, la Dirección Municipal de Economía y Planificación se considera agente coordinador del mismo pues propiciará la dinamización para el incremento de las capacidades de desarrollo local, a partir del nivel de influencia sobre los diferentes actores de la actividad económico – social y el poder de convocatoria que sus funciones estatales le otorgan.

El primer paso para la materialización de esta tarea consiste en la identificación e implicación de otros actores vinculados al desarrollo local, integrados en el existente pero infuncional Grupo de Diseño Estratégico Municipal, reconvirtiéndolo en el Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL), subordinado directamente al CAM de Viñales y coordinado por la Dirección Municipal de Economía y Planificación. Se actualiza además su composición en función de las nuevas exigencias impuestas y de las características del municipio.

Tarea 2: Composición y estructuración del GMDL.

El GMDL de Viñales queda compuesto por las entidades identificadas en el **ANEXO 3**. Algunas de las cuestiones propuestas en la estructura son orientadas en el documento emitido por el Consejo de la Administración Provincial (CAP) de Pinar del Río para la composición de los GMDL.⁶²

Como parte de la estructura del GMDL de Viñales se propone:

- Que el GMDL es dirigido por el Presidente de CAM.
- Como Secretaría Ejecutiva del GMDL a la Dirección Municipal de Economía y Planificación.
- Como Secretaría de Asesoría y Capacitación al CUM.

⁶² Propuesta de Metodología para la Implementación, Funcionamiento y Evaluación de los Proyectos Económicos para el Respaldo de la Iniciativas Municipales de Desarrollo Local. CAP Pinar del Río (2010).

- La conformación de dos Subgrupos de Trabajo para la evaluación y elaboración de proyectos, que se especialicen en las temáticas de *Desarrollo Económico* (Coordinado por la Subdirección de Inversiones de la Dirección Municipal de Economía y Planificación y con participación de los organismos globales de la economía y de las entidades de producción de bienes y servicios) y *Desarrollo Social* (Coordinado por un actor local que trabaje en el componente social del proceso de desarrollo local, en este caso la Dirección Municipal de Educación, y que agrupe a las representaciones locales vinculadas directamente a procesos sociales)
- La conformación de cuatro Equipos de Trabajo para el proceso de elaboración de la Estrategia Municipal de Desarrollo Local, según las dimensiones del desarrollo local (Económico, Social, Natural, Institucional), en los cuales se representarán las entidades según corresponda por su objeto social.
- La conformación de dos Equipos de Trabajo para la identificación de Oportunidades de Negocios (Producción de Bienes, Producción de Servicios), representados por las entidades según corresponda por su objeto social, y enriquecido por el resto de los miembros del GMDL que no pertenecen a entidades productivas.

Como se observa la conformación de los dos últimos subgrupos mencionados brindan una preponderancia al componente económico productivo, lo cual se intenciona a partir de una necesidad de reactivar la economía con el fin de contar con financiamiento para poder incidir con mayor fuerza sobre los proyectos de desarrollo social.

Es importante mencionar el papel que dentro del Grupo desarrollan la ANEC y la ACTAF, como entidades que agrupan a economistas y técnicos agroforestales, teniendo en cuenta la importancia de la evaluación económica de los proyectos y de que la mayoría de estos estarán vinculados a la actividad agroforestal por ser esta una de las principales líneas de desarrollo del municipio.

La estructura, para su funcionamiento, del GMDL de Viñales se puede observar en el Gráfico 8, (**ANEXO 37**).

Es destacable el peso que en el desarrollo del municipio juega el turismo por lo cual en el GMDL existe representación de los tres hoteles de la localidad, así como de las principales cadenas extrahoteleras que en este operan.

Tarea 3: Determinación de las funciones del GMDL.

En este caso también las funciones se basan en el mencionado documento emitido por el CAP de Pinar del Río.

1. Movilizar, coordinar y armonizar los aportes de las instituciones, organizaciones y grupos de trabajo del territorio en función del desarrollo local.
2. Realizar un diagnóstico detallado del municipio, que garantice una caracterización general atendiendo, entre otros, a temas como: población, recursos naturales, suelos, hidrografía, potencialidades tecnológicas e industriales, recursos humanos. Este diagnóstico será actualizado con periodicidad anual a partir del mes de septiembre con proyección hacia el siguiente año.
3. Diseñar un sistema de capacitación de los actores locales implicados en la iniciativa, basado en la racionalidad y la precisión de los temas.
4. Rediseñar e implementar las indicaciones metodológicas necesarias para elaborar las estrategias de desarrollo local.
5. Elaborar la estrategia de desarrollo local, que incluya acciones de capacitación a los actores implicados.
6. Identificar perfiles de proyectos prioritarios a partir de las necesidades y potencialidades identificadas en la estrategia de desarrollo local.
7. Evaluar y proponer para su financiación al Grupo Provincial de Desarrollo Local, proyectos de desarrollo local, a partir de la metodología que se apruebe para estos fines, evaluando la forma de propiedad y la institución que los ejecutará, en correspondencia con la estrategia de desarrollo local. Esta tarea se coordina por los Subgrupos de Gestión del Desarrollo

Económico y Social que componen el GDLM de Viñales, según el tipo de proyecto.

8. Evaluar los cronogramas de ejecución de los proyectos económicos que se financien, identificando el cumplimiento de los plazos acordados para la ejecución de las acciones constructivas, de montaje tecnológico, de adquisición de suministros y otras, según corresponda, incluida la etapa de pruebas tecnológicas y puesta en marcha.
9. Dar seguimiento y evaluar los resultados de los proyectos vinculados a las iniciativas municipales de desarrollo local.
10. Fiscalizar la utilización de los créditos otorgados, teniendo entre sus objetivos detectar y prevenir dificultades económicas y financieras del cliente, garantizar la recuperación de los financiamientos entregados y complementar el análisis y clasificación de los activos de riesgo.
11. Fiscalizar el cumplimiento de los aportes acordados según el principio de distribución de las utilidades que se establezca para cada proyecto económico implementado. Se realizará mediante informes periódicos (dos veces al año).

De esta forma quedan identificados los actores implicados en el proceso de desarrollo económico local en el municipio Viñales, así como sus niveles de implicación en el mismo, delimitando sus funciones dentro del GMDL y el nivel de interrelación con otros actores del proceso.

Al quedar conformado y estructurado el GMDL de Viñales, una tarea fundamental es propiciar un nivel básico de capacitación para estos miembros con el fin de familiarizarlos con los procesos de planificación estratégica y de desarrollo económico local. A su vez los miembros designados por los organismos serán técnicos capacitados y motivados pues participarán durante todo el proceso de planificación estratégica para el desarrollo económico local en el municipio, con el fin de lograr la calidad en el mismo.

Después de haber sido conformado y estructurado el GMDL, se establece una dinámica de funcionamiento con los miembros del mismo. En tal sentido se define como marco de discusión y decisión los talleres participativos con una

periodicidad semanal. La planificación de las temáticas a analizar en los talleres participativos según los pasos de la metodología propuesta está en dependencia del nivel de avance de los mismos.

3.1.3.2 PASO 2: Elaboración de un Diagnóstico de la Situación de Territorio

Objetivo: Analizar el diagnóstico del territorio en función del desarrollo económico local.

En la elaboración del diagnóstico de la situación de Viñales para el proceso de desarrollo económico local se tuvieron en cuenta varias etapas que a continuación se describen y cuyos resultados fueron expuestos en el Capítulo II.

Tarea 4: Diagnóstico de los recursos de la localidad.

La necesidad de tener actualizado el inventario de recursos con que cuenta la localidad es vital. A partir de los elementos brindados en la capacitación básica impartida a los miembros del GMDL, se propone realizar el diagnóstico de los principales recursos con que cuenta la localidad para la materialización del proceso de DEL. Para ello los miembros del Grupo los identifican desde la perspectiva de la entidad que representan, aunque también pueden tener en cuenta otros que consideren muy relevantes y queden fuera del ámbito de acción de su entidad.

Se realiza además un análisis documental en varias entidades de la localidad y se conforma finalmente un listado de recursos, los cuales son clasificados según los tipos mostrados en el Capítulo I.

Posteriormente estos son actualizados en las entidades correspondientes por miembros del Grupo definidos para ello según las características de cada recurso. Finalmente son seleccionados y aprobados por el GMDL.

En el presente caso de estudio, en el Epígrafe 2.2 del Capítulo II, puede ser observado el inventario de recursos identificados por el GMDL de Viñales.

Tarea 5: Diagnóstico interno y externo.

La primera parte de esta etapa se asemeja bastante a la anterior pues los miembros del Grupo deben obtener el diagnóstico (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) actualizado, de las organizaciones que representan, lo

cual unido a los resultados obtenidos de estrategias territoriales ya conformadas, pasarán a formar parte de un listado que podrá ser enriquecido por los miembros del Grupo a partir de sus vivencias locales a pesar que las propuestas que vayan a engrosar el mismo no estén directamente relacionadas con el ámbito de acción de la organización que representa.

Se debe tener en cuenta el inventario de recursos del territorio, los cuales pueden constituir puntos fuertes en la localidad.

Posteriormente se realiza una reducción del listado, el cual culmina con el ordenamiento de las diez principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del municipio para llevar adelante el proceso de desarrollo económico local a través de la votación directa de los miembros del Grupo.

Es importante en el momento en que se estén analizando estas variables, tener en cuenta y recordar en cada oportunidad, que se está estudiando el proceso de desarrollo económico local, para que no se detengan los debates en elementos identificados en antiguas estrategias o investigaciones pero que no inciden directamente sobre este proceso.

En este paso se realizan las siguientes actividades:

- Realización de la matriz de impactos cruzados.
- Reducción de variables a partir del cálculo del IVR.
- Identificación de la posición del municipio para asumir el proceso de DEL.
- Aplicación de instrumentos de investigación a miembros del CAM para definir limitaciones internas y externas que se presentan para llevar adelante el DEL.

En el presente caso de estudio, como fundamentación práctica de este paso, las variables identificadas se observan en el Epígrafe 2.3 del Capítulo II.

3.1.3.3 PASO 3: Identificación de las Potencialidades y Limitaciones de Mayor Importancia Estratégica

Objetivo: Analizar las potencialidades y limitaciones de mayor importancia estratégica para la localidad.

Tarea 6: Identificación de potencialidades.

La reducción de variables a partir del cálculo del IVR, unido a la determinación de los principales recursos del territorio y a los resultados de la entrevista aplicada a los miembros del CAM, permiten la determinación de las principales potencialidades estratégicas de la localidad.

Las potencialidades

Tarea 7: Identificación de limitaciones.

Los mismos instrumentos utilizados en la tarea anterior, permiten también la identificación de las principales limitaciones estratégicas de la localidad.

Tarea 8: Determinación de necesidades de capacitación.

Conociendo ya las limitaciones y potencialidades del territorio, pueden ser definidas las principales necesidades que permiten la formulación de temáticas sobre las que debe centrarse el trabajo de capacitación al inicio de este proceso.

Las potencialidades y limitaciones identificadas, así como las necesidades de capacitación del presente caso de estudio, como fundamentación práctica de este paso, fueron mostradas en el Epígrafe 2.4 del capítulo anterior.

3.1.4 Pasos Propositivos

Los pasos que a continuación se desarrollarán, contendrán la aplicación práctica de cada uno en el municipio, teniendo en cuenta que no forman parte de la etapa de diagnóstico analizada en el capítulo anterior. Se asume como concepción dentro de la forma de exposición y presentación de los resultados de la investigación, la presentación de los resultados prácticos de estos pasos propositivos como complemento de la explicación metodológica de cada uno de ellos.

3.1.4.1 PASO 4: Desarrollo de la Declaración de la Misión, Visión, Valores Compartidos y Objetivo General

Objetivo: Declarar la misión, la visión, los valores compartidos y el objetivo general del territorio de forma que tributen al desarrollo económico local.

Tarea 9: Declaración de la misión.

Se establece en esta tarea la definición de la misión del municipio para materializar el proceso de desarrollo económico local. Entiéndase cuando se dice municipio al conjunto de actores locales, incluidos los pobladores, coordinados por el CAM.

Teniendo en cuenta la experiencia existente en la localidad en cuanto a proyecciones estratégicas, además de que se adecua a las particularidades del proceso de desarrollo económico local, el GMDL decide asumir la misión propuesta por el CAM⁶³. Por lo tanto la misión definida es la siguiente:

“Dirigir los procesos de desarrollo sobre bases sostenibles, que permitan la satisfacción gradual de las necesidades materiales y espirituales de la sociedad Viñalera y la demanda de la economía nacional, poniendo especial énfasis en preservar e incrementar los logros en educación, salud, cultura, deporte, ciencia e innovación tecnológica, así como en los crecimientos de la agricultura y la industria alimentaria, la pesca, la producción tabacalera, forestal y el turismo sostenible, implementando las políticas del PCC, las tareas de la defensa y los programas definidos por el Estado, a partir del fomento del liderazgo y de la participación activa del pueblo”

Tarea 10: Declaración de la visión.

Para la declaración de la visión se mantuvo una dinámica similar a la utilizada en los pasos anteriores, a partir de talleres participativos y trabajos en grupo.

En un primer momento se divide el GMDL en los cuatro equipos definidos en su estructura a partir de las dimensiones del desarrollo económico local y se pide que se proyecte la visión del municipio en cuanto a desarrollo económico local se refiere, basándose en cada caso en la dimensión que le corresponde al equipo.

Las propuestas realizadas por los equipos fueron las siguientes:

⁶³ Fuente: Estrategia del Municipio Viñales (2009)

Dimensión Económica

- El gobierno, el Partido y los directivos en general asumen un papel más protagónico en el desarrollo económico del municipio.
- Se involucra a todas las entidades y organismos del municipio en las proyecciones del desarrollo local.
- Se posee autonomía de mercado para las producciones locales.
- Los aseguramientos al turismo son productos del municipio.
- Se incrementan las producciones locales de alimentos.
- Se incrementa la industrialización de producciones.
- Se incrementan los servicios personales y del hogar.
- El turismo de naturaleza es más explotado.
- Se activan las producciones paralizadas, como por ejemplo la producción de mármol.
- Se perfeccionan los sistemas financieros, eliminando trabas.
- Se ofertan nuevos servicios a la población y al turismo.

Dimensión Sociocultural

- Aumentan las ofertas de trabajo para la población.
- Existe un programa local destinado a elevar la cultura integral de la población.
- Se divulgan las principales tradiciones socioculturales viñaleras en espacios tales como “El Patio del Decimista”.
- Cada familia viñalera cuenta con una vivienda confortable.
- El municipio cuenta con un sistema de transporte capaz de satisfacer las necesidades de los pobladores.
- El Centro Universitario Municipal alcanza un mayor protagonismo.
- El municipio posee limpieza y está embellecido.
- Se fortalece el trabajo político e ideológico en todos los sectores.
- Se realiza el Evento Tabatur donde se reconocen y estimulan los trabajadores y centros del turismo y la agricultura y que identifique a Viñales.

- Las ferias municipales son más abarcadoras y además de la oferta de comidas y bebidas cuentan con un Complejo de Servicios Especializados.
- Se potencia la gestión del conocimiento enfocado a una cultura de educación hacia el turismo.
- Existe integración de actores culturales y de servicio.
- Se cuenta con la bibliografía sobre las investigaciones realizadas de Viñales.
- La población disfruta de un complejo de servicios especializados (peluquería, barbería, masaje, etc.; plomería, albañilería, electricidad, etc.)

Dimensión Político Administrativa

- El Grupo Municipal de Desarrollo Local (GMDL) funciona y en este se representan las actividades fundamentales del territorio.
- Todos los proyectos vinculados con Viñales son analizados por el GMDL y el CAM.
- Se involucra a todos los organismos, organizaciones, entidades, instituciones y sector privado en algún tipo de proyecto como expresión de la popularización y/o masificación de esta forma de trabajo – investigación.
- Se crean espacios (eventos, talleres, conferencias) para la promoción y socialización de los proyectos.
- Se incluye como un indicador de evaluación-emulación anual el resultado del trabajo por proyectos para todas las agencias y agentes locales bajo la dirección del PCC.
- Se establece y divulga la legislación local sobre proyectos de desarrollo local.
- El municipio puede hacer uso de parte de las finanzas que genera a partir de los proyectos de desarrollo local.
- Las entidades pueden comercializar de forma libre entre ellas el resultado de sus producciones.

Dimensión Natural

- Se logra un desarrollo armónico entre todas las esferas del municipio y el medio ambiente.

- Se posee una fuente de abasto de agua más potable para de esta forma eliminar la utilización de productos químicos.
- Se potencia el desarrollo de las especies autóctonas del municipio desplazando las especies exóticas existentes, incluyendo la ciudad.
- Se promueven nuevas ofertas de turismo-naturaleza tales como nuevas cavernas, valles intramontanos y ríos subterráneos.
- Se potencia la producción de productos ecológicos con especies autóctonas (hortalizas y frutales).
- Se promueve el turismo científico y la realización de eventos relacionados con el medio ambiente.
- Aumenta el uso de los cayos y barreras de coral que existen en el litoral del municipio.
- Se reforestan las cuencas fluviales del centro urbano fundamentalmente.

A partir del análisis de todas estas propuestas realizadas, la visión del municipio Viñales para el desarrollo económico local queda de la siguiente forma:

Visión

- El Partido y el gobierno del municipio lideran el proceso de desarrollo económico local con un papel protagónico, involucrando en el mismo a todos los organismos locales y la población de forma integrada, contribuyendo al aumento de la calidad de vida de los habitantes del municipio.
- Aumentan las producciones locales, sobre la base del respeto al medio ambiente, fundamentalmente en las áreas agropecuarias, forestal, pesca y turismo, mediante el uso efectivo de los recursos endógenos.
- Se activan las cadenas productivas locales en función del turismo, logrando que los aseguramientos de este sector, en gran medida, provengan de producciones locales.
- Las entidades estatales y privadas de la localidad pueden establecer vínculos comerciales a partir del resultado de sus producciones.
- Se perfecciona el sistema financiero local, donde el gobierno municipal puede hacer uso de parte de los ingresos que se generen a partir de las

producciones del territorio para fomentar el desarrollo económico local, a la vez que aumenta la búsqueda de financiamiento externo para materializar proyectos productivos en el territorio.

- Se fortalece la gestión del conocimiento enfocada al logro de una cultura general integral que se enfoque hacia el desarrollo del turismo, donde el resalte de las potencialidades socioculturales, históricas y naturales de la localidad posea un papel relevante.
- Aumentan y se diversifican las ofertas de servicios para la población y el turismo.
- Se diversifica y aumenta la oferta turística del municipio, con base en el turismo de naturaleza y utilizando los cayos y las barreras de coral existentes en el litoral del territorio.
- Se activan producciones paralizadas como la explotación de mármol, barro, etc.

Tarea 11: Determinación de los valores compartidos.

De igual forma que con la determinación de la misión, se tiene en cuenta para la determinación de los valores compartidos, la experiencia existente en la localidad en cuanto a proyecciones estratégicas para la determinación de los valores compartidos, los cuales también se adecuan a las particularidades del proceso de desarrollo económico local, por lo cual el GMDL decide asumirlos⁶⁴. A continuación se enuncian los mismos y en el **ANEXO 38** se puede observar una definición más detallada de los mismos.

VALORES ÉTICOS: *(Reciprocidad en la Comunicación, Integridad)*

VALORES PRÁCTICOS: *(Excelencia en la Gestión, Eficiencia)*

VALORES DE DESARROLLO: *(Enfoque Estratégico, Visión de futuro)*

Tarea 12: Declaración del objetivo general.

Teniendo en cuenta toda la información acumulada hasta el momento se pasa a formular el objetivo general del plan estratégico para el desarrollo económico local en el municipio Viñales.

⁶⁴ Fuente: Estrategia del Municipio Viñales (2009)

Para ello se realiza un trabajo grupal en el cual se parte de analizar la visión del municipio y de la misión definida, así como del estudio del problema y la solución estratégica propuesta. Finalmente después varios análisis de propuestas y votaciones, se define el objetivo general que a consideración de los miembros del GMDL recoge los elementos que servirán de guía para materializar lo expresado en la visión. Se define, en este caso, como sigue:

“Alcanzar niveles superiores de bienestar económico y social para la población local, aportando además a la provincia y la nación, fundamentalmente a partir del fortalecimiento de las producciones agropecuarias, forestal, del turismo y la pesca, así como de su efectiva comercialización, todo sobre bases de respeto a la naturaleza y mediante el fortalecimiento de la institucionalidad”

3.1.4.2 PASO 5: Definición de las Líneas Estratégicas de Desarrollo

Objetivo: Definir las líneas estratégicas de desarrollo para la localidad.

Tarea 13: Declaración de las líneas estratégicas de desarrollo.

Las líneas estratégicas de desarrollo responden a las principales actividades económicas que inciden en el desarrollo económico de la localidad. Se constituyen en ejes centrales de actuación para la concreción de la estrategia de desarrollo económico local.

Para la definición de las mismas se sigue un procedimiento similar al expuesto en los pasos anteriores. Las identificadas en el caso de estudio fueron:

1. *Desarrollo turístico.*
2. *Producción agropecuaria y pesquera.*
3. *Producción forestal.*
4. *Comercialización de la producción.*

3.1.4.3 PASO 6: Definición de los Objetivos Específicos por Líneas Estratégicas

Objetivo: Determinar los objetivos específicos por línea estratégica del desarrollo económico local.

Tarea 14: Determinación de los objetivos específicos.

Los objetivos específicos, enmarcan los resultados esperados en cada línea estratégica y su tributo al desarrollo económico local. Sirven de base para los proyectos que se ejecutarán dentro de cada línea.

Partiendo de estas premisas y de todos elementos ya presentados como parte del análisis estratégico, se realizan propuestas por parte de los miembros del GMDL, las cuales después de ser estudiadas y perfeccionadas, se someten a votación y a partir de un ordenamiento quedan aprobados los siguientes objetivos específicos:

1. Aumentar y diversificar la oferta turística sobre la base de los naturales, socioculturales y de infraestructura existentes en la localidad.
2. Incentivar la producción de materiales de la construcción que permitan preservar la identidad cultural del municipio y favorecer el turismo.
3. Promover programas y proyectos de desarrollo socioculturales y deportivos que complementen la oferta turística.
4. Aumentar y diversificar las producciones agropecuarias y pesqueras para la alimentación de la población y para el aseguramiento a la actividad turística.
5. Incentivar la industrialización fundamentalmente a partir de las producciones agropecuarias y pesqueras.
6. Aumentar y diversificar la producción forestal a partir de la introducción de tecnologías que permitan el pleno aprovechamiento del bosque y sus residuos.
7. Crear un sistema de comercialización efectivo que refuerce la implementación cadenas productivas en función del turismo.

3.1.4.4 PASO 7: Desarrollo de Proyectos Estratégicos

Objetivo: Desarrollar proyectos que permitan el cumplimiento de los objetivos por cada línea estratégica.

Tarea 15: Determinación de posibles negocios.

A partir de los resultados del diagnóstico y del conocimiento y la experiencia acumulada por los miembros del GMDL, se realiza la propuesta de posibles

oportunidades de negocios que pudieran propiciar proyectos. Las propuestas que a continuación se muestra, parten de la libre generación de ideas y no se ordenan en correspondencia con las líneas estratégicas y los objetivos específicos determinados.

- Fomento de la tecnología de cultivos semiprotegidos para producciones con mejor calidad y oferta.
- Creación de centros de elaboración de productos en conserva (frutales, hortalizas, pescados y embutidos)
- Oferta de productos vegetarianos y de comidas típicas viñaleras a través de restaurantes especializados.
- Incremento de producciones de granos y cárnicos (ovino- caprino, mariscos, porcino, cunícula)
- Incremento de producciones de artículos artesanales y souvenir, así como introducción de servicios de reparación de inmuebles (muebles, colchones, camas, servicios de pintura) Creación de carpinterías artesanales.
- Producción local de repostería y panadería con fines turísticos.
- Sistema para la producción de posturas de frutales.
- Creación de heladería y pizzería.
- Creación de casa de ecoalojamiento que brinde servicios de información integral al turista en los idiomas principales.
- Producción de carbón vegetal para satisfacer las necesidades del turismo.
- Creación de aserríos que permitan el aprovechamiento de la biomasa forestal.
- Rescate de centros de la cultura tradicionales (fondas, cabaret y casas especializadas)

Tarea 16: Desarrollo de proyectos estratégicos.

La ejecución del plan estratégico se verá reflejada en los proyectos que la localidad logre llevar a término, pues estos permiten que los recursos endógenos y los provenientes de fuera del territorio sean utilizados de forma adecuada.

En el **ANEXO 25** se observa un conjunto de proyectos que en la actualidad se ejecutan en el municipio, pero debe señalarse que no todos han surgido como

parte de una estrategia. Destacable es el Proyecto “Desarrollo Local Sustentable con Eje Central en el Turismo en Pinar del Río. Otras Experiencias Cubanas”, que no ha sido resultado de esta propuesta estratégica, sino que ha actuado como un marco propicio para la materialización de la misma.

Los proyectos identificados por el GMDL de Viñales, que se encuentran aprobados, en fase de aprobación o en fase de elaboración, han sido identificados y formulados a partir de la fertilización de las ideas de negocios generadas determinadas en el paso anterior y se ordenan en correspondencia a las líneas estratégicas para desarrollo económico local ya aprobadas. Como se observará, hay proyectos que bien pudieran estar ubicados en más de una línea estratégica específica.

Línea Estratégica: Desarrollo turístico

Producción de Hortalizas para el Turismo (Aprobado y con Financiamiento)

Ejecutado por la Granja Urbana, tiene como objetivo principal producir hortalizas en sistemas semiprotegidos para abastecer durante todo el año a la red de entidades estatales y privados que brindan servicios al turismo. Una parte significativa de la producción se destinará a la población.

Restauración y Reparación de Muebles e Inmuebles con Valor Patrimonial (Aprobado y con Financiamiento)

Ejecutado por la UEB Viñales de la Empresa Provincial de Industrias Locales de Pinar del Río, tiene como objetivo fundamental potenciar la reparación y restauración de muebles e inmuebles tanto para el sector estatal como privado con énfasis en las instalaciones con fines turísticos.

Arrendamiento de Bicicletas para el Turismo (Aprobado)

Proyecto perteneciente a la UEB de Transporte de Viñales, permite el alquiler de bicicletas a los turistas que visitan el municipio, como un servicio opcional que posee alta demanda.

Incremento del Ecoturismo (Aprobado)

El Parque Nacional Viñales posee este proyecto que tiene el objetivo de brindar un conjunto de servicios que refuercen el ecoturismo en la localidad. Para ello

ubicarán pequeñas instalaciones gastronómicas, sistemas de escalamiento, etc., dentro de los espacios ecoturísticos del municipio como complemento de los mismos y sin afectar el desarrollo de esta modalidad turística.

Proyecto “El Tejal”

Ejecutado por la UEB Viñales de la Empresa Provincial de Industrias Locales de Pinar del Río, persigue el objetivo principal de producir materiales de construcción a partir del barro existente en la localidad y la alta demanda existente en tal sentido por las instalaciones turísticas, la población y la Dirección Municipal de Patrimonio.

Producción de Flores y Plantas Ornamentales

Ejecutado por la Dirección Municipal de Comunales, tiene como objetivo principal potenciar la producción de flores y de plantas ornamentales para ser comercializados en el sector turístico y entre la población.

Producción de Ranas, Camarones y Caracoles Comestibles

Ejecutado por el Parque Nacional Viñales, tiene como objetivo principal promover la producción ranas, camarones y caracoles comestibles con el fin de ser comercializados como productos típicos de la localidad para el turismo.

Proyecto Creación de Capacidades en el Parque Nacional Viñales

Ejecutado por el Parque Nacional Viñales, consiste en ubicar diez casas de campo de forma dispersa por lugares de interés histórico – cultural y paisajístico dentro de los espacios del Parque. Estas serán utilizadas con fines turísticos.

Complejo Deportivo

El IINDER es la entidad encargada de este proyecto que permite crear un complejo deportivo que cuente con un gimnasio y el servicio de masajes, enfocándose a la demanda mostrada por los turistas que visitan la localidad.

Lavandería

Proyecto ejecutado por la UEB de la Empresa de Servicios, con el objetivo de brindar servicios de lavandería a las casas de renta, hoteles y otras instalaciones turísticas y a la población de Viñales.

Línea Estratégica: Producción agropecuaria y pesquera

Recuperación de la Producción de Leche (Aprobado y con Financiamiento)

Ejecutado por la Empresa Pecuaria Municipal de Viñales, tiene como objetivo recuperar la producción de leche en instalaciones ya establecidas con vistas a la sustitución de importaciones y aumentar significativamente la producción local de este producto. Se considera apropiado comercializar la producción en el sector turístico y también para la población.

Desarrollo de Minindustria Pesquera (Aprobado y con Financiamiento)

Ejecutado por la UEB Puerto Esperanza de EPICOL, tiene como objetivo principal ampliar la capacidad de procesamiento de los productos provenientes del mar para su comercialización directa al turismo y a la población.

Producción de Arroz

Ejecutado por la Empresa Integral y de Tabaco Viñales en el Hoyo del Congo, tiene como objetivo principal incrementar la producción de arroz de manera intensiva fundamentalmente para el consumo de la población.

Producción de Malanga

Ejecutado por la UBPC “El Moncada”, tiene como objetivo fundamental el de incrementar significativamente la producción de malanga para ser comercializado con fines turísticos y para el consumo de la población.

Producción de Frutales

Ejecutado por un campesino privado, posee como objetivo principal el de aumentar las producciones de fruta bomba, piña, plátano y guayaba con el fin de abastecer la red de servicios al turismo, fortalecer la venta a la población y abastecer a la Fábrica “La Conchita”.

Línea Estratégica: Producción forestal

Producción de Carbón Vegetal para el Turismo

Ejecutado por la Empresa Forestal Integral, tiene como objetivo fundamental la producción de carbón vegetal para ser comercializado con instalaciones estatales y privados que prestan servicios para el turismo.

Línea Estratégica: Comercialización de la producción

Tienda Mixta (Aprobado)

Perteneciente a la Empresa Municipal de Comercio, tiene como objetivo crear una tienda que posibilite a los arrendadores de vivienda que brindan servicios gastronómicos, la compra diferenciada de productos alimenticios tales como cárnicos, frutales, granos, viandas, dulces finos, pan, etc.

Restaurante Especializado

Ejecutado por la Empresa Municipal de Comercio, tiene como objetivo fundamental la comercialización de productos identificados como típicos y se enfoca principalmente hacia el turismo.

Como parte de la estrategia de desarrollo que se propone, el GMDL trabaja en el diseño integral de la cadena productiva y de comercialización para el turismo. Se puede observar que varios de los proyectos anteriormente mencionados se insertarán en la propuesta que surja, la cual será enriquecida a partir de los estudios que se ejecutan y que toman como base otros ya realizados. Este es un reto importante y que propiciará la real materialización de la estrategia local. De ejecutarse, posicionará a la localidad en un estadio superior en cuanto a la gestión del desarrollo económico local.

3.1.4.5 PASO 8: Difusión y Promoción del Plan Estratégico

Objetivo: Difundir y promover el plan estratégico de la localidad

Tarea 17: Difusión y promoción del plan estratégico.

El último paso que se propone es de gran importancia pues permite obtener compromiso e implicación por parte de los actores locales y de la población en la materialización de la estrategia, a partir de que conozcan las acciones que ejecutan y ejecutarán, así como los beneficios que reportarán y el tiempo requerido para ello. Permite además corregir cualquier elemento que pudiera provocar la ejecución fallida del proceso, enriquece los análisis y sirve como medio de retroalimentación.

Algunas de las acciones que se deben acometer en tal sentido se muestran a continuación, pues para la materialización de este paso se debe aprovechar cada espacio posible:

- Discusión del Diagnóstico y la Estrategia para el Desarrollo Económico Local de Viñales en:
 - o Asamblea Municipal del Poder Popular.
 - o Consejos de dirección de todas las entidades que actúan en el municipio.
 - o Comunidades a través de los delegados.
- Divulgación en la radio municipal.
- Presentación, en carteles de espacios públicos, de los elementos fundamentales concebidos en la estrategia, tales como la misión, visión, valores compartidos, líneas estratégicas y proyectos en ejecución.

Conclusiones Parciales del Capítulo III

En este capítulo se realiza una propuesta para la planificación estratégica en función del desarrollo económico local, que recoge elementos de las metodologías mostradas y argumentadas en el Capítulo I, los cuales se unen a pasos y tareas definidas por el autor de la presente investigación. La metodología identifica un conjunto de pasos agrupados como pasos analíticos y pasos propositivos, los cuales son desarrollados mediante un grupo de tareas que se ordenan consecutivamente dentro de estos. Los pasos analíticos son explicados teóricamente en este capítulo y sirven de base al diagnóstico desarrollado en el Capítulo II. Los pasos propositivos son explicados de forma teórica en este capítulo y complementados con los resultados de su aplicación práctica en el municipio dentro de cada uno de ellos.

CONCLUSIONES.

- La planificación estratégica es una herramienta necesaria que brinda grandes oportunidades para la materialización del desarrollo económico local.
- El municipio Viñales cuenta con un amplio conjunto de recursos con posibilidades de ser utilizados en función del desarrollo económico local, destacándose los recursos naturales.
- El diagnóstico elaborado permite determinar que el municipio se encuentra en una posición ofensiva, por lo que puede aprovechar sus potencialidades en la actividad turística, la producción agropecuaria, la forestal y la pesca, integrados en cadenas productivas para el turismo que posibiliten una efectiva comercialización.
- Las Iniciativas Municipales de Desarrollo Local, organizadas por el Ministerio de Economía y Planificación, y los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, constituyen el marco propicio de actuación para los gobiernos y demás actores locales con el fin de encaminar el desarrollo económico local en todas sus dimensiones.
- La metodología propuesta, basada en la integración de las metodologías estudiadas, constituyó una herramienta fundamental para llevar adelante la integración de los actores y la formulación de proyectos, tributando al proceso integral de planificación estratégica del desarrollo económico local en el municipio Viñales.

RECOMENDACIONES.

A partir del estudio realizado y de las conclusiones emitidas, se considera que el Grupo Municipal de Desarrollo Local y el Consejo de la Administración Municipal de Viñales, de conjunto con los investigadores de esta propuesta, deben:

- Continuar con el trabajo realizado hasta este momento por el Grupo Municipal de Desarrollo Local de Viñales, perfeccionando la implementación de esta propuesta metodológica.
- Incentivar más a los consejos de dirección y a los miembros de las entidades que se identifican como actores del proceso de desarrollo económico local en el municipio Viñales, para lograr una participación más activa y consciente en el mismo, a partir de la divulgación efectiva de la estrategia.
- Dar continuidad al perfeccionamiento de la gestión de gobierno en el municipio Viñales, a partir de la propuesta metodológica y el trabajo práctico realizado, con participación de profesores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río.
- Profundizar los estudios teóricos y prácticos sobre la planificación estratégica del desarrollo económico local, propiciando el perfeccionamiento y la aplicación de la metodología propuesta en otros municipios de la provincia.
- Elevar al Grupo Provincial de Desarrollo Local y al Consejo de la Administración Provincial, los resultados de este trabajo a fin de que se valore su generalización y sea tomado en cuenta en la emisión de orientaciones para el perfeccionamiento de la planificación estratégica del desarrollo económico a escala local.

BIBLIOGRAFÍA.

1. AGHÓN, G., ALBURQUERQUE LLORENTS, F. y CORTÉS, P. (2001). "Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: Un Análisis Comparativo". CEPAL.
2. ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (1995). "Espacio, Territorio y Desarrollo Económico Local".
3. ALBURQUERQUE LLORENTS, F. (2005). "Metodología para el desarrollo económico local". Publicaciones ILPES. Chile.
4. ANDREWS, K.R. (1980). "The Concept of Corporate Strategy". Edición Revisada. Homewood, Ill. Irwin, Inc.
5. ANSOFF, H.I. (1965). Corporate Strategy. Mcgraw-Hill. N.Y.
6. AROSARENA, J. (1995). "El Desarrollo Local. Un Desafío Contemporáneo". Nueva Sociedad. Caracas.
7. ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. (1992). "Constitución de la República de Cuba". Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Extraordinaria No. 7 del 1º de agosto de 1992. Cuba.
8. BALLART, X. (1992). "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de casos". INAP. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid. España.
9. BARRANCO, R., CASTILLO, F. A., TOLEDANO, R., y SERRANO, A. (1996). "Descentralización, Desarrollo Local y Gestión Municipal en España y América Latina". La Rábida. España.
10. BENDLIN, C. (2000). "Curso de Planificación Estratégica". Ver en www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci3nAdministraci3nFinanciera.ppt (Fecha de Consulta: septiembre 2010).
11. BINGHAM, R. y MIER, R. (1993). "Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines". Sage Publications.
12. BOULDING, K. (1991). "The Image". Editorial Prentice Hall. Nueva York. U.S.A.

13. BOISIER, S. (2002). "Desarrollo Territorial y Descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente". Seminario "Descentralización de sectores sociales: Nudos críticos y alternativas". Lima. Perú.
14. BUSTELO, P. (1991). "Economía del Desarrollo. Un análisis histórico". Editorial Complutense. Madrid. España.
15. CARRILLO BENITO, E. (1999). "Gestión Pública y Desarrollo local". Instituto Andaluz de la Administración Pública. INAP. Junta de Andalucía. Sevilla. España.
16. CASTRO RUZ, F. (1997). "Clausura del V congreso del Partido Comunista de Cuba". Editora Política. Cuba.
17. CHANDLER, A.D. (1962). "Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise". Cambridge: Mit Press. Cambridge – Massachusetts.
18. COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. (1999). "Funciones y atribuciones de las direcciones administrativas de la administración local". Acuerdo 3435. Cuba.
19. COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. (2007). "Reglamento de las Administraciones Locales del poder Popular".
20. CONSEJO DE ESTADO. (1998). "Bases generales del perfeccionamiento empresarial". Decreto Ley 187. Gaceta Oficial de la República. Cuba.
21. DICCIONARIO ILUSTRADO ARISTOS DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1997). Editorial Científico Técnica. La Habana. Cuba.
22. DOMENECH, M. S. (1996). "Cuba, economía en periodo especial". Editora Política. Cuba.
23. DRUCKER PETER, F. (1995). "Managing in a Time of Great Change". Truman Talley Books/Dutton. Nueva York. U.S.A.
24. DRUCKER PETER, F. (1954). "The Practice of Management". Harper & Row. Nueva York.
25. FAYOL, H. (1976). "L'Administration industrielle et générale". Dumond.

26. FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J. C. y ARRANZ PEÑA, N. (1999). "La cooperación entre empresas. Análisis y Diseño". Editorial ESIC. Madrid. España.
27. GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, A. (1996). Conferencia "La planificación en la etapa actual, las asambleas por la eficiencia económica y el papel de los trabajadores de la Administración Pública". Ministerio de Economía y Planificación. Cuba.
28. HAX, A. y MAJLUF, N. (1996). "Gestión de Empresa con una Visión Estratégica". Editorial Dolmen. Chile.
29. HIERRO RECIO, L. A. (2000). "El Desarrollo Local en el marco de la Economía". Libro "Desarrollo Local: Manual de Uso". España.
30. HILL, C.W. y JONES, G. R. (2005). "Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado". Sexta Edición. Mc Graw Hill. México.
31. HOFER, C. y SCHENDEL, D. (1978). "Strategy Formulation: Analytical Concepts". Editorial West Publishing Co. St. Paul.
32. INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (INIE). (1998). "La Prospectiva Estratégica y la Planificación Territorial en la Provincia. Una propuesta metodológica". Ponencia publicada por el INIE del MEP. Cuba.
33. KOONTZ, H., O'DONNELL, C. y WEIHRICH, H. (1984). "Management". Octava Edición. McGraw – Hill. Nueva York.
34. KOTLER, P. y BLOOM, P.M. (1984). "Marketing Professional Services". Englewoods Cliffs. N. J. Prentice Hall. N.Y.
35. LAZO VENTO, C., GÓMEZ CEBALLOS, G. y FERNÁNDEZ LORENZO, R. (1998). "Dirección Estratégica Territorial. Tecnología. Experiencia en Pinar del Río". Artículo en "Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana". Compendio de Artículos. CCED. MES. Cuba.
36. LAZO VENTO, C. (2002). "Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico, experiencias en Pinar del Río". Tesis Doctoral. Premio Nacional de la Academia de Ciencias de Cuba. Premio Nacional "Raúl León Torras" de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

37. MARCHENA GÓMEZ, M. (1996). "Turismo y Desarrollo Económico Regional y Local". La Rábida. España.
38. McCONKEY, D. D. (1983). "Administración por Resultados". Cuarta Edición. Editorial Norma. Colombia.
39. McINTYRE, G. (1995). "Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para Planificadores Locales". Organización Mundial del Turismo. Madrid. España.
40. MÉNDEZ DELGADO, E. J. (2001). "Planificación del Desarrollo Territorial en Cuba. Aplicación de técnicas de análisis regional para el diagnóstico en Villa Clara". Tesis en opción al Título de Doctor en Ciencias Económicas. Santa Clara. Cuba.
41. MENGUZZATO, M y RENAU, J. (1994). "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Ariel Economía. España.
42. MEYER – SATAMER, J. (2004). "¿Qué es el desarrollo económico local? ¿Por qué es tan difícil?".
43. MICROSOFT CORPORATION. (2009). Enciclopedia Encarta. Edición Multimedia Enciclopedia Microsoft Encarta. Edición Española.
44. NORMAN, H. (2000). "Gestión de Servicios". Editorial Norma. Colombia.
45. NORMANN, R. (1994). "La Dirección de las Empresas de Servicios". Editorial DEUSTO. Madrid. España.
46. OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (2009). "Anuario Estadístico de Cuba". Edición ONE. Cuba.
47. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1991). "Resolución Económica del IV Congreso del Partido Comunista de Cuba". Editora Política. La Habana. Cuba.
48. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA. (1997). "Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba". Editora Política. La Habana. Cuba.
49. PARTIDO COMUNISTA DE DE CUBA. (2011). "Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba". La Habana. Cuba.

50. PASKALEVA-SHAPIRA, K. (2001). "Innovative partnership for sustainable urban torusim. Framework approach at the european experience". TTRA European Conference. Sweden.
51. PÉREZ RAMIREZ, B. (1999). "Marco Institucional y Operativo de los modelos de Desarrollo Local". Edición del Programa DelNet. CIF-OIT. Sevilla. España.
52. PÉREZ RAMIREZ, B. y CARRILLO BENITO, E. (2000). "Desarrollo Local: Manual de Uso". ESIC Editorial. Madrid. España.
53. PORTER, M. E. (1995). "Ventaja competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior". Prentice Hall. México.
54. PORTER, M. E. (1996). "What Is A Strategy?" Harvard Business Review. U.S.A.
55. PORTUONDO VELEZ, A. L. (1997). "¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?". Folletos Gerenciales. Cuba.
56. PROGRAMA DELNET DE APOYO AL DESARROLLO LOCAL. (2010). "La Planificación Estratégica del Desarrollo Local". Edición del Programa DELNET. CIF-OIT. Italia.
57. RODRÍGUZ J. L. (2000). "La experiencia exitosa de la Planificación en Cuba". Conferencia en el Seminario de Alto Nivel sobre Funciones Básicas de la Planificación. ILPES, CEPAL. Chile.
58. RODRÍGUEZ, F. O. y ALEMAÑY, S. (1997). "Enfoques, Dirección y Planificación Estratégicas". Folletos Gerenciales. Cuba.
59. RUFINO RUS, J. I. (1995). "Dirección de la Calidad en las Empresas de Servicios". Editorial Caja San Fernando. Sevilla. España.
60. SANCHIS PALACIO, J.R. (1998). "Las estrategias de desarrollo local: aproximación metodológica desde una perspectiva socio - económica integral".
61. STEINER, G.A. (1991). "Planificación de la Alta Dirección".
62. STONER, J. A. y WANKEL, CH. F. (1995). "Administración". Editorial Prentice Hall. México.
63. GRUPO STRATEGOR. (1995). "STRATEGOR".

64. SUAREZ JOSÉ, A. (1999). "Una década para el desarrollo local. Aproximación a un modelo de desarrollo local". Sociedad de Desarrollo Económico de Marchena. Edición Sodemar, S.L. España.
65. TELLO, M. D. (2006). "Las Teorías del Desarrollo Económico Local y la Teoría y Práctica del Proceso de Descentralización en los Países en Desarrollo".
66. TRIGO, J. y DRUDIS, A. (1999). "Alianzas Estratégicas. Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas". Edición Gestión 2000. España.
67. VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1993) "Política económica local". Ediciones Pirámide. Madrid. España.
68. VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1988). "Desarrollo Local, una estrategia de creación de empleo". Ediciones Pirámide. Madrid. España.
69. VÁZQUEZ PENELAS, A. y DÁVALOS DOMÍNGUEZ, R. (1998). "Participación social. Desarrollo urbano y comunitario". Ponencia del 1er Taller de Desarrollo Urbano y Participación. U.H. Impresión del Movimiento Cubano por la Paz. Cuba.
70. VICENTE, I. (1999). "El Desarrollo Local en la experiencia española". Curso Internacional UIA. Edición del Programa DelNet. CIF-OIT Sevilla. España.
71. VV.AA. (1991). "Ayuntamientos y desarrollo local: la reactivación de las economías locales". DELA. Madrid.
72. VV.AA. (1991). "Manual de desarrollo económico local". FEMP. Madrid.
73. WEIHRICH, H. (1994). "Excelencia Administrativa. Productividad mediante Administración por Objetivos". Universidad de San Francisco. U.S.A.

ANEXO 1

Gráfico 2: *El proceso de planificación estratégica para el desarrollo económico local.*⁶⁵



⁶⁵ Fuente: Programa DELNET (2010)

ANEXO 2: Conformación de la población total de entidades utilizadas como fuentes de obtención de información para analizar las potencialidades de recursos en función de su utilización por los actores locales, así como otros factores internos y externos para el desarrollo económico local en el municipio Viñales.

- Consejo de la Administración Municipal de Viñales.
- Dirección Municipal de Economía y Planificación de Viñales.
- Dirección Municipal de planificación Física de Viñales.
- Dirección Municipal de Patrimonio de Viñales.
- Dirección Municipal de Comercio de Viñales.
- Parque Nacional Viñales.
- Oficina Territorial de Hidrografía y Geodesia de Viñales.
- UEB Puerto Esperanza de la Empresa Pesquera Integral de La Coloma (EPICOL).
- Organización Básica Eléctrica Viñales.
- Oficina Nacional de Estadística de Viñales.
- Oficina Nacional de la Administración Tributaria de Viñales.
- Dirección Municipal de Educación de Viñales.
- Dirección Municipal de Salud de Viñales.
- Dirección Municipal de Cultura de Viñales.
- Dirección Municipal de Deportes de Viñales.
- Dirección Municipal de Comunes de Viñales.
- Dirección Municipal de la Vivienda de Viñales.
- Dirección Municipal de Trabajo.
- Dirección Municipal de Finanzas.
- Delegación Municipal de la Agricultura.
- UEB de Acueducto y Alcantarillado de Viñales.

- UEB de transporte Intermunicipal de Viñales.
- UEB de Transporte de Carga de Viñales.
- UEB Empresa de Ómnibus Escolares, Viñales.
- UEB Empresa de Servicios de Viñales.
- UEB Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, Viñales.
- Cubataxi Viñales.
- Instituto Nacional de Seguridad Social, Filial Viñales.
- Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales, Viñales.
- Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Viñales.
- Instituto de Meteorología de Pinar del Río.
- Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de Pinar del Río.
- Empresa Provincial de Campismo Popular de Pinar del Río.
- Grupo Extrahotelero Palmares S.A., Pinar del Río.
- Empresa Cárnica Pinar del Río.
- Transtur S.A., Pinar del Río.
- Historiador de Viñales.

Nota: para los efectos de esta investigación, se considera al Historiador de Viñales como una entidad, a pesar de que esta estructura aún no está aprobada.

ANEXO 3: Organizaciones miembros del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Viñales.

- | | |
|---|--|
| 1. Consejo de la Administración Municipal. | 17. CITMA. |
| 2. Dirección Municipal de Economía y Planificación. | 18. Estación Experimental Forestal. |
| 3. Centro Universitario Municipal. | 19. Parque Nacional Viñales. |
| 4. ANEC. | 20. Hotel "Los Jazmines" |
| 5. ACTAF. | 21. Hotel "La Hermita" |
| 6. Dirección Municipal de Finanzas. | 22. Hotel "Rancho San Vicente" |
| 7. Dirección Municipal de Trabajo. | 23. PALMARES. |
| 8. ONAT. | 24. ARTEX. |
| 9. BANDEC – BPA. | 25. Delegación Municipal de la Agricultura. |
| 10. Dirección Municipal de Educación. | 26. Empresa Municipal de Tabaco. |
| 11. Dirección Municipal de Salud. | 27. Empresa Pecuaria Municipal. |
| 12. Dirección Municipal de Cultura. | 28. Empresa Forestal Integral. |
| 13. Dirección Municipal de Servicios Comunes. | 29. Granja Urbana. |
| 14. Dirección Municipal de Planificación Física. | 30. Empresa Municipal de Comercio. |
| 15. Coordinación Municipal del PDHL. | 31. Empresa Municipal de Servicios. |
| 16. Dirección Municipal de Patrimonio. | 32. Empresa Municipal de Industrias Locales. |
| | 33. Empresa Municipal de la Industria Alimentaria. |
| | 34. Líderes Locales. |

ANEXO 4: Miembros del Consejo de la Administración Municipal de Viñales.⁶⁶

1. Presidente del CAM.
2. Vicepresidente Primero del CAM (Atiende la Economía).
3. Secretario del CAM.
4. Vicepresidente para atender la Defensa.
5. Vicepresidente para atender la Economía y la Distribución.
6. Vicepresidente para atender la Educación.
7. Vicepresidente para atender la Salud.
8. Vicepresidente para atender las Construcciones.
9. Director Municipal de Economía y Planificación.
10. Director Municipal de Comercio.
11. Director Municipal de Comunales.
12. Director Municipal de Acueducto.
13. Director Municipal de la Vivienda.
14. Director Municipal de UEB Servicios.
15. Director Municipal de Trabajo.
16. Director Municipal de Finanzas.
17. Delegado Municipal de la Agricultura.
18. Director Municipal del Instituto de Planificación Física.
19. Director Municipal de Alimentos.
20. Director de la Dirección Integral de Supervisión.
21. Director Municipal de Transporte.

⁶⁶ Fuente: Consejo de la Administración Municipal de Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 5

Mapa 1: *Posición geográfica de Viñales dentro de la provincia Pinar del Río.*⁶⁷



⁶⁷ Fuente: Dirección Municipal de Planificación Física de Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 6**Tabla 1: Entidades económicas del municipio Viñales.**⁶⁸

| | |
|--|--|
| 3 Empresas Estatales | <ul style="list-style-type: none"> - Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, Viñales. - Industrias Locales Varias de Viñales. - Empresa Integral y de Tabaco Viñales (con subordinación nacional) |
| 6 Unidades Presupuestadas | <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Municipal de Salud. - Dirección Municipal de Educación. - Dirección Municipal de Cultura. - Dirección Municipal de Trabajo y Seguridad Social. - Dirección Municipal de Comunales. - Dirección Municipal de Deportes. |
| 1 Organizaciones Económicas Estatales | <ul style="list-style-type: none"> - Dirección Municipal de Transporte. |

Tabla de Elaboración Propia

⁶⁸ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 7: Mogotes aislados, serranías y grande cañones (abras), depresiones llanas y valles ciegos a destacar en Viñales.⁶⁹

Mogotes Aislados

- Pita
- El Santero
- El Guachinango
- Dos Hermanas
- Coco Solo
- Robustiano
- Puertecitas
- Esmeralda
- Fogón de Los Negros

Serranías

- Tumbadero
- San Vicente
- Viñales
- Sitio del Infierno
- Ancón
- Galeras
- Quemado
- Derrumbada

Grandes Cañones (Abras)

- Puerta de Ancón
- Abra
- El Boquerón

Depresiones Llanas

- Viñales
- Laguna de Piedra
- San Vicente
- Ancón
- Santo Tomás
- Quemado
- Isabel María
- La Costanera

Valles Ciegos

- Palmarito
- La Jutía
- La Penitencia
- El Sitio

⁶⁹ Fuente: Parque Nacional Viñales (2010)

ANEXO 8**Tabla 2: Distribución de la superficie de suelo por actividad en Viñales.**⁷⁰

| | |
|---|-----------------|
| Superficie Total (Ha) | 70403.26 |
| Cayos | 1025.98 |
| Tierra Firme | 69377.28 |
| Agrícola | 17760.83 |
| Cultivada | 11978.58 |
| De ella con riego | 143.50 |
| Superficies con Cultivos Permanentes | 1022.20 |
| Café | 147.99 |
| Cacao | 0.24 |
| Pastos y forrajes cultivados | 161.37 |
| Plátano | 53.12 |
| Cítrico | 40.99 |
| Frutales | 258.39 |
| Otros permanentes | 359.76 |
| Superficies con cultivos temporales | 10956.32 |
| Arroz | 355.85 |
| Cultivo varios | 8982.80 |
| Tabaco | 1537.43 |
| Forrajes temporales | 36.88 |
| Otros temporales | 41.25 |
| Viveros y semilleros | 2.51 |
| Superficies no cultivadas | 5782.25 |
| Pastos naturales | 3205.17 |

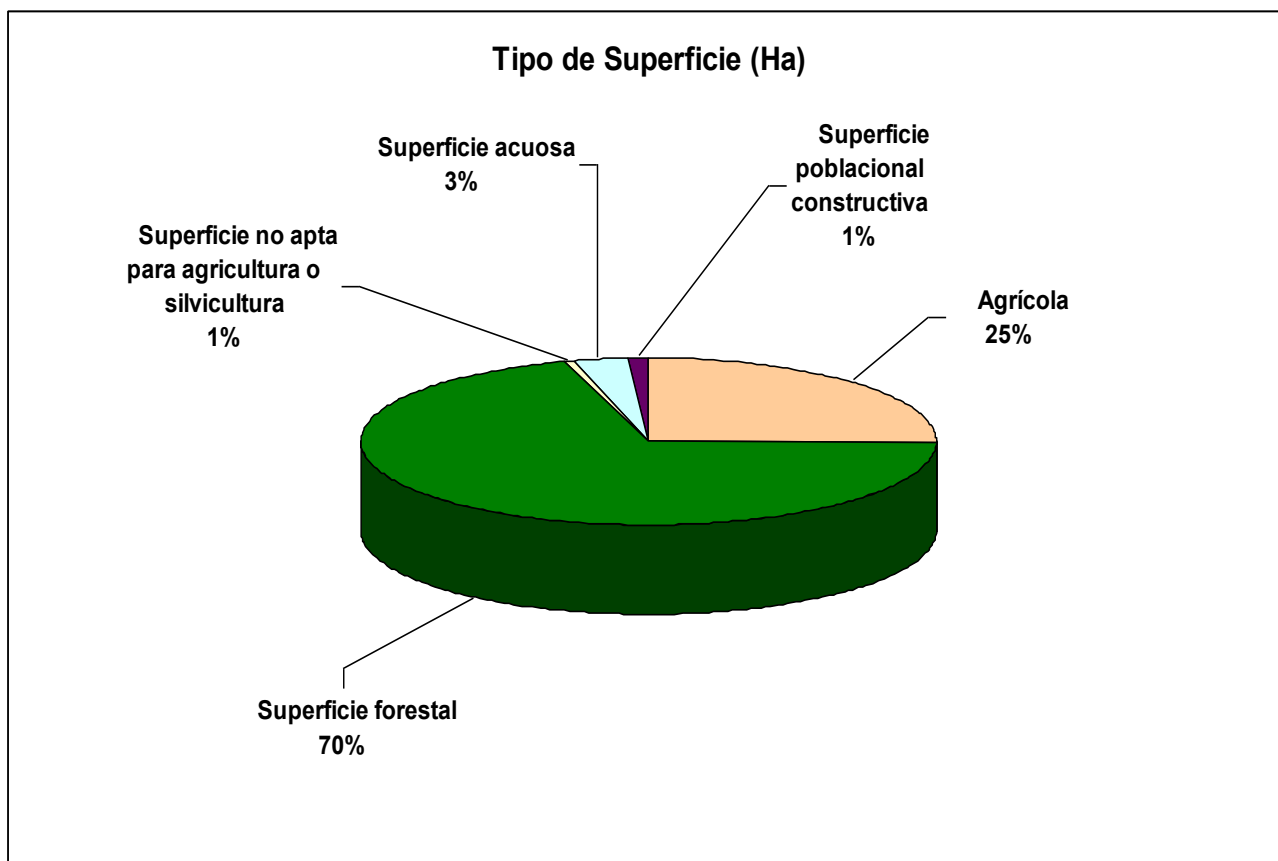
⁷⁰ Fuente: Oficina Territorial de Hidrografía y Geodesia de Viñales (2010)

| | |
|---|-----------------|
| De ellos posible roturación | 982.32 |
| Superficie ociosa | 2577.08 |
| Superficie no agrícola | 52642.43 |
| Superficie forestal | 49366.96 |
| Mangles | 1638.03 |
| Bosques naturales | 26279.43 |
| Bosques artificiales | 22778.57 |
| Coníferas | 22721.04 |
| Latifolias | 57.43 |
| Deforestada | 308.96 |
| Superficie no apta para agricultura o silvicultura | 415.74 |
| No apta | 211.78 |
| Herbazal de ciénaga | 203.96 |
| Superficie acuosa | 2104.49 |
| Hídrica natural | 302.14 |
| Embalses | 1796.80 |
| Canales | 5.55 |
| Superficie poblacional constructiva | 755.24 |
| Superficie de los asentamientos poblacionales | 287.25 |
| Urbano | 204.80 |
| Rural | 82.45 |
| Superficie de instalaciones e infraestructura | 467.99 |
| Superficie de construcciones para el transporte | 332.35 |
| Carreteras | 145.11 |
| Vías de interés específico | 183.7 |
| Otras instalaciones de transporte | 0.54 |

| | |
|---|--------------|
| Superficie de instalaciones industriales | 0.80 |
| Superficie de explotación minera | 3.71 |
| Superficie ocupada por vertederos | 5.97 |
| Superficie de instalaciones para agric. y silvicult. | 78.98 |
| Superficie de producción pecuaria | 36.66 |
| Superficie de apoyo a la prod. agropecuaria | 39.82 |
| Superficie de apoyo a la prod. Silvícola | 2.50 |
| Superficie de otras instalaciones | 46.18 |
| Superficie de instalaciones educacionales | 8.20 |
| Superficie de instalaciones turística recreativas | 31.66 |
| Superficie de otras instalaciones | 6.32 |

ANEXO 9

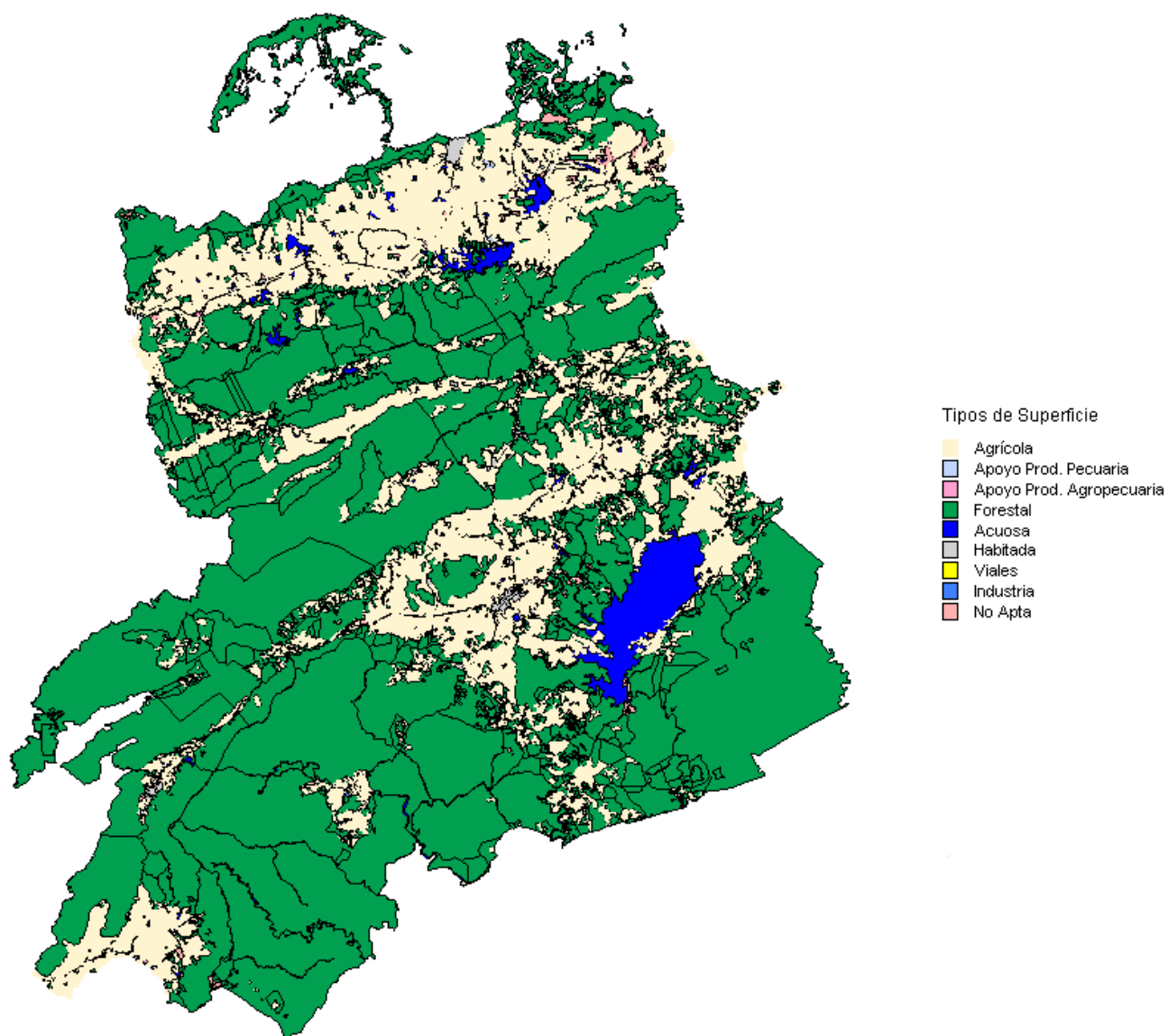
Gráfico 3: *Distribución de la superficie de suelo por actividad en Viñales.*⁷¹



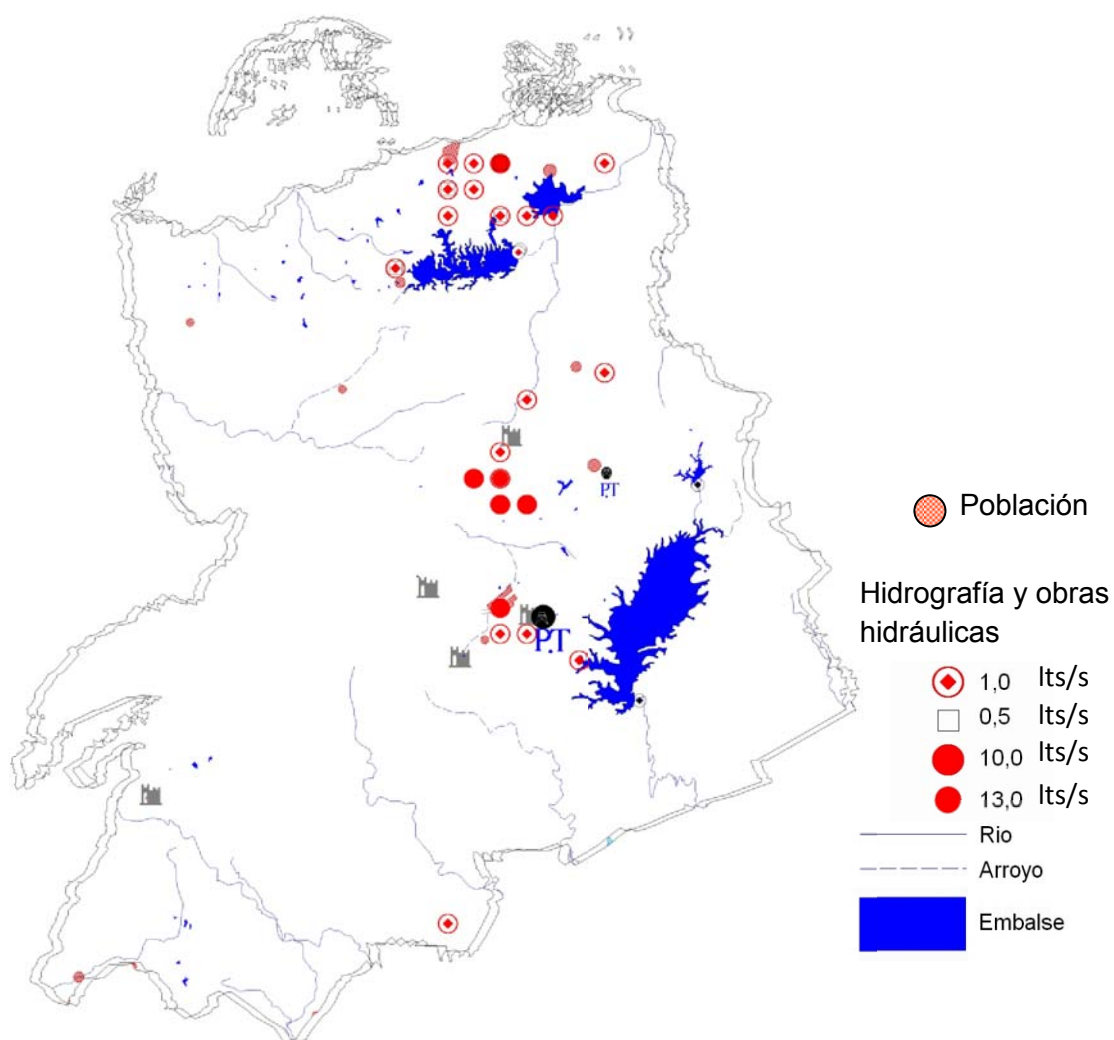
⁷¹ Fuente: Oficina Territorial de Hidrografía y Geodesia de Viñales (2010)

ANEXO 10

Mapa 2: *Mapa de distribución de la superficie de suelo por actividad en Viñales.*⁷²



⁷² Fuente: Oficina Territorial de Hidrografía y Geodesia de Viñales (2010)

ANEXO 11**Mapa 3: Potencial hidráulico del municipio Viñales.**⁷³

⁷³ Fuente: Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos de Pinar del Río (Septiembre, 2010)

ANEXO 12: Breve caracterización de la malacofauna, la herpetofauna, la avifauna, la fauna subterránea, las especies marinas y los yacimientos paleontológicos con fósiles de origen animal de Viñales.⁷⁴

La malacofauna (moluscos)

- Reporta 134 especies, de las cuales, el 94,6% son endémicos nacionales y el 65 % endémicos locales.
- La más representativa es la *Zachrysia guanensis*, con cuatro variedades o subespecies.

La herpetofauna (anfibios y reptiles)

- Está representada por las 33 especies hasta ahora reportadas en el área, de las cuales 30 son endémicas.
- De las 11 especies de anfibios reportados en el Parque Nacional Viñales, 9 son endémicas.
- Se destaca la presencia de la ranita *Eleutherodactylus klinikowski*, de sólo 27 milímetros en las hembras.

La avifauna

- Está muy bien representada por especies autóctonas y de alto endemismo, aunque no se pueden mencionar endemismos locales. Se destacan por su colorido, canto o tamaño el Ruiseñor (*Myadestes elisabeth*), el Toco-ro-ro (*Priotelus temnurus*), la Cartacuba o Pedorrera (*Todus multicolor*), el zunzuncito (*Mellisuga helenae*), así como, varias especies de carpinteros, pitirres, palomas y otros.
- El listado de las aves reportadas en áreas del Parque Nacional Viñales se eleva a 68 especies.

Fauna subterránea

- Posee altos valores de endemismo sobre todo en las cuevas calientes, donde se relaciona un total de 162 especies de mamíferos, reptiles, anfibios, crustáceos, arácnidos, insectos, anélidos, platelmintos, nemátodos y protozoos.

Especies marinas

⁷⁴ Fuente: Parque Nacional Viñales (2010).

- Se destacan por su explotación con fines comerciales el bonito, los peces de escama y el cobo.

Yacimientos paleontológicos

- Estos muestran fósiles de los períodos Jurásico y Cretácico (unos 160 millones de años atrás) contenidos en las rocas tanto calizas como arenoarcillosas, entre los que se encuentran ammonites, peces, y algunos saurios.
- Han sido estudiados con mayor interés y asiduidad, los restos óseos de la fauna extinguida del Pleistoceno (unos 3 millones de años de antigüedad) que se encuentran, generalmente, en los sedimentos que rellenan las cavidades subterráneas. Gracias a ello, se conoce de la existencia de mamíferos de diferentes tallas hoy extintos, entre ellos los géneros Megalocnus, Mesocnus y Neocnus. Una especie de mono, lagartos, algunas aves destacándose una lechuza gigante, y otros mamíferos actualmente extintos, tales como jutías y murciélagos.

Aunque extinto, pero formando parte del valores natural de la localidad, sobresale el Megalocnus rodens, el mamífero fósil de mayor talla descubierto en Cuba.

ANEXO 13: Unidades de paisaje del municipio Viñales.⁷⁵

- **Faja de Mogotes** en su totalidad (serranías La Chorrera, San Vicente, Viñales, Sitio del Infierno, Santo Tomas, Quemado, Isabel María, Derrumbada, Galeras y Ancón. Mogotes aislados: Dos Hermanas y Guachinango, etc). Formados fundamentalmente en rocas carbonatadas, con desarrollo de fuertes procesos cárstico, con hidrografía subterránea y escasos suelos.
- **Alturas de Pizarras del Centro y limitadas áreas de las Pizarras del Sur** (Sur de la carretera a Valle Ancón, al Oeste del valle Cuevitas de Ancón y al Oeste del Arroyo Ancón hasta Pan Guanchinango y áreas específicas entre Ojo de Agua – Derrumbada – Pan de Azúcar; además del sureste de Sierra Quemado).
- **Poljas marginales, cársticas y dolinas**, con valles interiores (Grandes poljas: Valle de Viñales, San Vicente, Ancón, Laguna de Piedras, Santo Tomás, Quemado, Isabel María y Costanera).

⁷⁵ Fuente: Parque Nacional Viñales (2010)

ANEXO 14**Tabla 3: Situación del sistema de abasto de agua en Viñales.**⁷⁶

| Total Población | Cubiertas por tubería | Cubiertas por pipa | Rural | Urbano |
|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 27 806 habitantes | 15287 55 % | 563 2 % | 9 poblados | 3 poblados |
| | 57 % de los habitantes | | | |

Tabla de Elaboración Propia

⁷⁶ Fuente: Empresa Municipal de Acueducto y Alcantarillado de Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 15**Tabla 4: Fondo habitacional del municipio Viñales.**⁷⁷

| | Buena | Regular | Mala | Total |
|---------------|--------------|----------------|-------------|--------------|
| Urbano | 3439 | 579 | 146 | 4164 |
| Rural | 2764 | 698 | 118 | 3580 |
| Total | 6203 | 1277 | 264 | 7744 |

Tabla de Elaboración Propia

⁷⁷ Fuente: Agrupación Municipal de la Vivienda de Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 16**Tabla 5: Distribución de habitaciones en el municipio Viñales.**⁷⁸

| HOTEL | Habitaciones | Categoría | El municipio posee una capacidad hotelera de 185 habitaciones. |
|--|--------------|---|---|
| Los Jazmines | 70 | Los tres hoteles poseen la categoría de Tres Estrellas y prestan servicios en CUC. | |
| La Hermita | 62 | | |
| El Rancho San Vicente | 53 | | |
| Campismo “Dos Hermanas” con 44 cabañas en CUP y 10 en CUC. | | | Para un total de 54 cabañas |
| Renta de Viviendas (con una habitación): 3 en CUP (3) | | | Para un total de 459 habitaciones por medio de arrendatarios |
| Renta de Habitaciones: 125 en CUP y 279 en CUC (404) | | | |
| Renta de Habitaciones – Espacios: 10 en CUP y 41 en CUC (51) | | | |
| Casa de Palmares “Las Magnolias” con 3 habitaciones | | | |
| TOTAL de <u>701 habitaciones</u> | | | |

Tabla de Elaboración Propia

⁷⁸ Fuente: Dirección Municipal de Economía y Planificación, Viñales (Diciembre, 2010); Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT), Pinar del Río (Diciembre, 2010); Empresa Provincial de Campismo Popular, Pinar del Río (Diciembre, 2010); Grupo Extrahotelero Palmares Pinar del Río (Diciembre, 2010)

ANEXO 17**Tabla 6: Infraestructuras locales dedicadas a la venta minorista en Viñales.⁷⁹**

| | Con Ventas en CUC | Con Ventas en CUP | Total |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| Restaurante | 8 | 5 | 13 |
| Cafetería | 2 | 6 | 8 |
| Bar | x | x | 1 |
| Tienda y Puntos de Venta | 20 | - | 20 |
| Bodega | - | 41 | 41 |
| Centro de Elaboración | - | 2 | 2 |
| Panadería | - | 4 | 4 |
| Dulcería | - | 2 | 2 |
| Carnicería | - | 6 | 6 |
| Pescadería | - | 2 | 2 |
| Mercado Ideal | - | 2 | 2 |
| Mercado Industrial | - | 2 | 3 |
| Oficoda | - | 3 | 3 |
| Mercado Agropecuario | - | 1 | 1 |

Tabla de Elaboración Propia

⁷⁹ Fuente: Empresa Municipal de Comercio, Gastronomía y los Servicios, Viñales; Dirección Municipal de Economía y Planificación, Viñales; Delegación Municipal del Ministerio de la Agricultura, Viñales; Unidad Básica de Alimentos de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, Viñales. (Septiembre, 2010)

ANEXO 18**Tabla 7: Infraestructuras locales dedicadas a la actividad educacional en Viñales.**⁸⁰

| | | |
|---|----|--|
| Círculo Infantil | 2 | |
| Escuela Primaria | 27 | |
| Secundaria Básica | 2 | |
| Preuniversario | 2 | Se refiere a dos instalaciones que brindan servicios a ambas enseñanzas |
| Enseñanza Técnica Profesional | 2 | |
| Secundaria Básica y Preuniversitario | 1 | Ambas funcionan en una misma instalación |
| Tecnológico | 1 | |
| Sede Universitaria Municipal | 4 | 1 del MES ⁸¹ , 1 MINSAP ⁸² , 1 MINED ⁸³ , 1 INDER ⁸⁴ |
| Escuela Especial | 1 | |
| Instituto Politécnico de Agronomía | 1 | |
| Escuela de Adulto | 2 | |
| Escuela Nacional de Espeleología | 1 | Se ubicó en el territorio por las bondades del mismo en tal sentido. Es única en el país. |

Tabla de Elaboración Propia

⁸⁰ Fuente: Dirección Municipal de Educación, Viñales y Centro Universitario Municipal, Viñales (Septiembre, 2010)

⁸¹ MES: Ministerio de Educación Superior.

⁸² MINSAP: Ministerio de Salud Pública.

⁸³ MINED: Ministerio de Educación.

⁸⁴ INDER: Instituto Nacional de Deporte y Recreación.

ANEXO 19**Tabla 8: Infraestructuras locales dedicadas a la actividad de la salud en Viñales.**⁸⁵

| | | |
|-----------------------------------|--|--|
| Consultorio Médico | 29 | |
| Policlínico | 2 | |
| Departamento de Estomatología | 1 en Viñales, 1 en Puerto Esperanza y 3 sillones en determinados consultorios médicos. | |
| Sala de Rehabilitación | 2 | |
| Hogar Materno | 2 | |
| Casa de Abuelos | 1 | |
| Óptica | 1 | |
| Farmacia | 9 | |
| Unidad de Higiene y Epidemiología | 1 | |

Tabla de Elaboración Propia⁸⁵ Fuente: Dirección Municipal de Salud, Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 20**Tabla 9: Infraestructuras locales dedicadas a la actividad cultural en Viñales.**⁸⁶

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Casa de Cultura | 1 | |
| Casa de la Música | 1 | |
| Teatros y Salas de Teatro | 1 | |
| Casa de Actividades | 1 | En Puerto Esperanza |
| Librería | 1 | Con 3 puntos de venta |
| Galería de Arte | 1 | |
| Cine | 2 | |
| Sala de Video | 2 | |
| Museo | 1 | Con 4 extensiones |
| Biblioteca | 1 | Con 3 extensiones |
| Emisora de Radio | 1 | |
| Centros Culturales de ARTEX | 4 | |
| <i>Puntos de Venta</i> | 3 | <i>Convergen en el mismo el Fondo de Bienes Culturales, la Asociación Cubana de Artistas y Artesanos, la Editorial “Capitán San Luis” y la Empresa Provincial de Medios de Propaganda</i> |

Tabla de Elaboración Propia⁸⁶ Fuente: Dirección Municipal de Cultura, Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 21**Tabla 10: Infraestructuras locales dedicadas a la actividad deportiva en Viñales.**⁸⁷

| | | |
|--|------------|--|
| Estadio de Béisbol | 2 | |
| Gimnasio | 2 | |
| Academia de Ajedrez | 1 | |
| Cancha de Voleibol y Baloncesto | 1 | |
| Base de Pesca | 1 | |
| Instalaciones Rústicas | 963 | La Oficina Nacional de Estadística en Viñales, recoge esta cantidad de instalaciones en su informe de cierre de agosto de 2010, refiriéndose a todas las áreas destinadas en el municipio para la práctica de algún deporte. En la nomenclatura de la Dirección Municipal de Deportes se les considera Instalaciones Rústicas . |

Tabla de Elaboración Propia⁸⁷ Fuente: Dirección Municipal de Deportes, Viñales y ONE, Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 22**Tabla 11: Entidades locales dedicadas a la actividad de transporte en Viñales.⁸⁸**

| <u>Entidad</u> | <u>Parque de Transporte</u> |
|----------------------------------|--|
| Transporte a la Población | 8 transportes disponibles (Trabajando 2) |
| Transporte de Carga | 8 camiones disponibles (Trabajando 6) 2 camionetas disponibles (Trabajando 2) |
| Transportes Escolares | 17 ómnibus disponibles (Trabajando 16) |
| Cubataxi | 6 microbús, 55 taxis (10 en CUP y 45 en CUC) (Todos trabajando) |
| Transtur | - 2 puntos con 25 autos como promedio. (Cubacar) (Havanautos) - Servicio de ómnibus "Tourbus Viñales" - Servicio "Conectando Cuba" con comienzo en Viñales. - Servicio "Cayo Jutías" |

Tabla de Elaboración Propia

⁸⁸ Fuente: UEB de Transporte Intermunicipal Viñales, UEB Transporte de Carga Viñales, UEB Empresa de Ómnibus Escolares Viñales, Cubataxi Viñales, Transtur Pinar del Río. (Septiembre, 2010)

ANEXO 23**Tabla 12: Artistas profesionales y aficionados de Viñales.**⁸⁹

| | Profesionales | Aficionados |
|---------------------------|---------------|-------------|
| Pintores | 15 | 16 |
| Escultores | - | 5 |
| Cantantes Solistas | 3 | 4 |
| Grupos Musicales | 4 | 7 |
| Parejas de Baile | - | 4 |
| Declamadores | - | 2 |
| Escritores | 6 | 20 |

Tabla de Elaboración Propia

⁸⁹ Fuente: Dirección Municipal de Cultura, Viñales (Septiembre, 2010)

ANEXO 24**Tabla 13: Información demográfica del municipio Viñales.**⁹⁰

| <u>INDICADORES</u> | <u>UM</u> | <u>Total</u> |
|-----------------------------------|------------------|---------------------|
| Población Total | U | 27 806 |
| Población Media | U | 27 756 |
| Porcentaje de Población Urbana | % | 53,6 |
| Porcentaje de Población Rural | % | 46,4 |
| Relación de Masculinidad | Var. X mil hemb. | 1 047 |
| Tasa de Crecimiento de la Poblac. | X mil hab. | 3,6 |
| Población con 60 años y más | % | 16,5 |
| Tasa de Natalidad | X mil hab. | 11,1 |
| Tasa de Mortalidad Infantil | X mil nac. viv. | 6,5 |

Tabla de Elaboración Propia⁹⁰ Fuente: Oficina Nacional de Estadística, Viñales (Cierre 2009)

ANEXO 25**Tabla 14: Relación de proyectos con financiamiento en el municipio*****Viñales.***⁹¹

| | <u>Proyecto</u> | <u>Fuente de Financiamiento / Presupuesto</u> | <u>Fecha</u> |
|----------|--|--|---|
| 1 | Fortalecimiento de la capacidad en la Gestión de Reducción del Riesgo en el municipio de Viñales, Provincia Pinar del Río. | FAMSI 24121.08 USD | 26/10/07 – Junio de 2010 |
| 2 | Fortalecimiento de la Casa de Abuelos Municipal afectada por los Huracanes Gustav e Ike. | PNUD 114 817,87 USD | Noviembre 2008 – Noviembre 2010 |
| 3 | Tercera etapa de electrificación fotovoltaica a viviendas dispersas en el Valle de Viñales. | PNUD 75466.08 USD | 01/08/2009 – Agosto 2010 |
| 4 | Consolidación de una cultura de cuidado ambiental en el Consejo Popular Viñales, a través de acciones educativas formales y de participación comunitaria. | ONG “Cuba Si” THURINGEN de Alemania 11600.12 CUC | Primer Trimestre de 2008 – Cuarto Trimestre de 2010 |
| 5 | Rehabilitación de viviendas en el Barrio el Bostezo en Viñales. | ONG “Cuba Si” THURINGEN de Alemania 19617.50 CUC | 2009 – 2012 |
| 6 | Desarrollo de un Sistema Agroecológico participativo integrado al manejo de recursos naturales y socioculturales en la localidad del Capón, Parque Nacional Viñales. | PNUD 44751.00 USD | 2008 – 2010 |
| 7 | Proyecto Comunitario “LA CAMORRA ” | MINCULT y otros | Inició en el 4/4/2001 con seguimiento por |

⁹¹ Fuente: Oficina Provincial del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) Pinar del Río; Dirección Provincial de Economía y Planificación Pinar del Río; CAM Viñales; Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río; ACTAF Pinar del Río; Parque Nacional Viñales. (2010)

| | | | |
|----|---|--|----------------------|
| | (Alas de Colibrí). | | años |
| 8 | Apoyo a la lucha contra la anemia en grupos vulnerables en Cuba. | PNUD | 2009 – Actualidad |
| 9 | Programa de Apoyo Local a la Modernización del Sector Agropecuario Municipio Viñales (PALMA). | PNUD 384 mil USD | 2009 – Actualidad |
| 10 | Fortalecimiento de la CPA República de Chile y CCS José Caridad Crespo. | Fondos Bélgica | Listo para ejecución |
| 11 | Producción de Hortalizas para el Turismo. | Fondos Canadá 37,7 miles de CUC | Listo para ejecución |
| 12 | Recuperación de la producción de leche. | IMDL – MEP 24,9 miles de CUC | Listo para ejecución |
| 13 | Restauración y reparación de muebles e inmuebles con valor patrimonial. | Fondos Canadá 26,2 miles de CUC | Listo para ejecución |
| 14 | Desarrollo de minindustrias pesqueras (Puerto Esperanza). | Fondos Canadá 6150 CUC | Listo para ejecución |
| 15 | La reforestación con bambú como una alternativa ecológica en la producción sostenible de materiales de construcción y viviendas. Fase II. | Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE) | 2009 – 2011 |
| 17 | Plaza Polo Montañez. | FRIDEL – PNUD 80 000 CUC | 2005 |
| 18 | Por un desarrollo sostenible para la gente y la naturaleza. | Cooperación Canaria FUNDESCAN 179 204 Euros | 2001 – Finalizado |
| 19 | Desarrollo Local Sustentable con eje central en el Turismo en Pinar del Río. Otras experiencias cubanas. | Centro de Gerencia de Programas y Proyectos Priorizados. CITMA | 2005 – 2011 |

Tabla de Elaboración Propia

ANEXO 26: Resumen del Diagnóstico de Recursos del Municipio Viñales.

Recursos Naturales

- Viñales es una zona con altas potencialidades para los estudios de carsología tropical, tanto superficial como subterránea; cuenta con las mayores y varias de las más bellas cavidades de Cuba y América Latina; posee una amplia variedad de elementos geomorfológicos entre los que destacan poljas cársticas, dolinas, paredones verticales y mogotes aislados, agrupados en sierras, lomas y depresiones. Posee importantes afloramientos de rocas que han permitido estudiar, el polémico límite Cretácico-Terciario, el cual se relaciona con significativos eventos geológicos que modificaron incluso, la vida en nuestro planeta. Se destacan los valles intramontanos y las alturas de pizarras, así como algunos mogotes aislados, serranías, grandes cañones (abras), depresiones llanas y valles ciegos. La Faja de Mogotes, Áreas de Pizarra y Poljas marginales, cársticas y dolinas, constituyen las tres grandes unidades de paisajes de la zona.
- La superficie forestal ocupa el 70 % del territorio, seguido de la agrícola con el 25 %; solamente el 1% de la superficie del municipio no es apta para la agricultura o la silvicultura; posee una superficie ociosa de 2577,08 Ha; tiene una amplia plataforma pesquera y 32 km de área costera.
- El territorio se encuentra en la segunda región de endemismos del país, presenta una alta variedad de ecosistemas que permiten la existencia de multitud de hábitat provocando una gran diversidad en su flora y fauna. Se destacan bosques siempreverdes y semideciduos.
- La flora está constituida por más de 1200 especies, alcanzando un endemismo cercano al 30% en sustratos carbonatados; existen considerables volúmenes de maderas preciosas como cedro, la caoba, la majagua, teca, etc.
- La antigüedad del territorio ha influido en la extrema localización y endemismo de especies principalmente de moluscos, anfibios, aves y reptiles. La malacofauna (moluscos) reporta 134 especies, de las cuales, el 94,6% son endémicos nacionales y el 65 % endémicos locales; la herpetofauna (anfibios y reptiles) está representada por las 33 especies hasta ahora reportadas en el área, de las cuales 30 son endémicas; la avifauna está muy bien representada por especies autóctonas y de alto endemismo; existe una considerable fauna subterránea donde se relaciona un total de 162 especies de mamíferos, reptiles, anfibios, crustáceos, arácnidos, insectos, anélidos, platelmintos, nemátodos y protozoos; dentro de las especies marinas que se destacan por su explotación con fines comerciales están el bonito, los peces de escama y el cobo.
- Aunque extinto, pero formando parte del valores natural de la localidad, sobresale el *Megalocnus rodens*, el mamífero fósil de mayor talla descubierto en Cuba.

- Varios yacimientos paleontológicos con fósiles de los períodos Jurásico y Cretácico (unos 160 millones de años atrás) contenidos en las rocas tanto calizas como arenoarcillosas, entre los que se encuentran ammonites, peces, y algunos saurios, han sido descubiertos en el territorio, sin embargo, han sido estudiados con mayor interés y asiduidad, los restos óseos de la fauna extinguida del Pleistoceno (unos 3 millones de años de antigüedad)
- Las mayores potencialidades en cuanto a los yacimientos minerales están en la explotación de las calizas marmóreas, con mármoles rojos y negros. Existen además yacimientos de cuarcita, barita y arcillas.

Recursos de Infraestructura

- Se muestra una adecuada infraestructura vial que interconecta a la cabecera municipal con los principales asentamientos poblacionales y a su vez con los territorios colindantes.
- Existe una elevada capacidad de hospedaje, con 701 habitaciones, destacándose el aporte que brindan los arrendadores privados y los tres hoteles existentes en el municipio; se destaca la existencia de una amplia red de comercios locales, así como varias infraestructuras destinadas a la actividad recreativa.
- Las infraestructuras destinadas a la educación, la salud, la cultura, el deporte y los servicios comunales, abastecen de forma efectiva la demanda social de los pobladores y visitantes de Viñales.
- Se denotan problemas de infraestructura en cuanto al sistema de alcantarillado, al abasto de agua, a la vivienda, al transporte, las telecomunicaciones y el sistema eléctrico (este último en menor medida).
- En el municipio hay un puerto pesquero, sin embargo es pobre la infraestructura fabril pues el mismo solamente posee una empacadora de productos cárnicos. De igual forma la agricultura solo posee en la localidad 5 despallillos y 7 escogidas tabacaleras como infraestructura en este sector.

Recursos Socioculturales

- Existen variadas tradiciones culturales y sociales, donde la décima, el repentismo, las costumbres campesinas y el paisajismo tienen destaque.
- Se muestra un cuantioso y variado movimiento artístico que permite la existencia de numerosos espacios y proyectos culturales en la localidad; el municipio posee importantes sitios de atractivo histórico, cultural y recreativo.
- Está garantizada la seguridad ciudadana para locales y visitantes, así como una amplia cobertura de los servicios de salud.

Recursos Humanos

- Aproximadamente el 83,5% de la población local tiene menos de 60 años de edad.
- Se dedican al trabajo por cuenta propia 1095 personas en el municipio, con destaque para la actividad de arrendamiento de viviendas.

- Existen potencialidades en el municipio en cuanto a la organización de los técnicos agrícolas y forestales y de los economistas y contadores.

Recursos Económico Financieros

- El municipio posee una limitada estructura empresarial y pese a mostrar altos niveles de ingreso por el tributo de los trabajadores por cuenta propia y a aportar grandes sumas al país por el desarrollo de la actividad turística, no recibe un por ciento directo de los resultados de estas actividades.
- Las principales producciones de la localidad son las viandas, hortalizas, frutas, granos y tabaco en el programa agrario. En el programa ganadero se destaca la producción de leche, de carne vacuna en pie, carne de cerdo en pie y carne de ovino – caprino en pie. La producción de madera rolliza, carbón vegetal, madera en bolo, madera aserrada y resina de pino es también considerable. Así mismo destaca la pesca de bonito, escama y cobo. En la producción de servicios, los asociados al turismo ocupan un lugar puntero en la actividad económica del municipio.
- Se destaca la concurrencia en la localidad de varios proyectos con cuantiosas sumas de financiamiento externa por diversas vías. Pese a ello los mismos no han sido guiados de conjunto.

Recursos Tecnológicos

- La representación de las cuatro universidades provinciales en el municipio, unido a la presencia de un Centro de Investigaciones Forestales y del Parque Nacional Viñales, conforman un conjunto científico docente de gran importancia para la localidad.

ANEXO 27: Listado de las diez principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas por el GMDL de Viñales.

Fortalezas

- *La autoridad y el compromiso del PCC y el Gobierno, su accionar estratégico integral y la fuerte presencia de la militancia del PCC y la UJC en las entidades, con apoyo popular al proyecto socialista.*
- *La ejecución de programas y proyectos de desarrollo Socio-Económico, Culturales, Deportivos y Educativos que permiten la formación de una cultura general e integral, en la actual y futuras generaciones.*
- *La disponibilidad de Recursos Naturales con posibilidades de explotación – conservación (Condiciones naturales de atracción turística, recursos forestales, flora y fauna, aguas minero – medicinales)*
- *La preparación de docentes, profesionales, técnicos medios, obreros y campesinos.*
- *Contar con un área declarada Parque Nacional.*
- *El Municipio cuenta con el Valle de Viñales declarado Monumento Nacional, Patrimonio Cultural de la Humanidad en la Categoría de Paisaje.*
- *Resultados crecientes y mejor imagen nacional e internacional en el turismo con la existencia de una infraestructura establecida en instalaciones hoteleras, extrahoteleras y casas de renta.*
- *El alto potencial productivo en la forestal, los cultivos varios y el tabaco.*
- *Red institucional que cuenta con todos los niveles educativos y un Centro de Investigación Forestal.*
- *Existencia de variadas tradiciones locales socioculturales (cultivos, gastronomía, décima, altos valores humanos, etc.)*

Oportunidades

1. *Apoyo del PCC y del Gobierno Central para el desarrollo de algunos sectores y programas priorizados.*
2. *Cooperación Internacional y hermanamiento con municipalidades de otros países.*
3. *Demanda creciente de servicios de profesionales cubanos en otros países, lo que permite la entrada de divisa y la promoción directa de los mismos.*
4. *Alta demanda mundial sin cubrir asociada al Turismo de Naturaleza, Rural, Urbano-Cultural y Ecológico.*
5. *Posibilidad de negociaciones y/o proyectos con capital nacional y extranjero para la obtención de tecnologías, financiamiento y mercado.*

6. *Desarrollo científico y tecnológico alcanzado por sectores de punta en el país. (Informática, bioinformática, energético, minero, etc.)*
7. *Interés del país en el Perfeccionamiento Empresarial y en la eficiencia en la gestión económica.*
8. *Paulatina recuperación en sectores de la economía, como la industria básica, pesca, agricultura, industria de materiales de la construcción, informática y telecomunicaciones.*
9. *Demanda nacional y extranjera de productos fabricados en el territorio (Taxidermia, Tabaco, Resina de Pino, Parles).*
10. *Intención del gobierno central por descentralizar tareas y funciones, brindándole un papel más activo a los gobiernos locales y al sistema empresarial.*

Debilidades

1. *Déficit presupuestario del Municipio, con entidades ineficientes y dificultades en el control interno.*
2. *Falta de cooperación e integración en el sistema de actores del desarrollo del municipio.*
3. *El gobierno municipal no recibe ingresos directos derivados de los servicios turísticos que se desarrollan en la localidad.*
4. *Obsolescencia en el equipamiento tecnológico con una mini industria básicamente artesanal.*
5. *Las producciones locales no son comercializadas directamente al sector turístico del municipio, a la vez que existen potencialidades de producción que no se desarrollan con tal fin.*
6. *Bajos rendimientos agrícolas dado por la insuficiencia en la producción de materia orgánica y mejoradores de suelo, así como deficiencias en los suministros y problemas organizativos.*
7. *Falta de fuentes de empleo para la fuerza laboral calificada disponible, provocada fundamentalmente por estudios de plantilla no objetivos.*
8. *Insuficiente educación y gestión ambiental integrada en el cuidado y conservación del patrimonio natural y cultural.*
9. *Notable desmotivación de los trabajadores por ocupar cargos de dirección provocando la existencia de numerosos cuadros de fuera del municipio.*
10. *Insuficiente disponibilidad, estabilidad y calidad de los productos y los servicios de alta demanda asociados fundamentalmente a la alimentación, construcción de viviendas, abasto de agua y servicios técnicos.*

Amenazas

1. *Agresiones y Bloqueo que limitan el acceso a mercados internacionales y a la inversión extranjera.*
2. *Fenómenos naturales y climatológicos adversos.*

3. *Insuficiente acceso a créditos por parte del país, lo cual limita fundamentalmente las inversiones y el abastecimiento de materias primas y materiales.*
4. *Doble circulación monetaria en la economía cubana.*
5. *Exceso de regulaciones estatales (precios, laborales, salariales, administrativas y/o legislativas).*
6. *Altos precios de las materias primas y materiales en el mercado mundial, así como de los productos de consumo.*
7. *Falta de correspondencia entre los precios de los productos de consumo y los salarios.*
8. *Producciones altamente competitivas en el área de Centro América y el Caribe, con incidencia fundamental en el turismo.*
9. *Inadecuado balance entre la necesaria centralización y la descentralización en la toma de decisiones, siendo muy limitado el manejo de fondos para el desarrollo en los Gobiernos Locales.*
10. *Poca estimulación material para los cuadros en determinados sectores.*

ANEXO 28**Tabla 15: Matriz de impactos cruzados.**

| DAFO | | OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | Sub | AMENAZAS | | | | | | | | | | Sub |
|-------------|-----|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | O6 | O7 | O8 | O9 | O10 | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 | A9 | A10 | |
| FORTALEZAS | F1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | | | | | | | | | | | 0 |
| | F2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 8 |
| | F3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| | F4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | | | | | | | | | | | 0 |
| | F5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 7 | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| | F6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | 7 | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| | F7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 8 |
| | F8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| | F9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | | | | | | | | | | | 0 |
| | F10 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 6 | | | | | | | | | | | 0 |
| | Sub | 10 | 10 | 9 | 9 | 10 | 8 | 7 | 7 | 8 | 10 | 88 | 3 | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 29 |
| DEBILIDADES | D1 | | | | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 9 |
| | D2 | 1 | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | | | | 1 | 1 | | | | 1 | 1 | 4 |
| | D3 | | | | 1 | 1 | | | | | 1 | 3 | | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| | D4 | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 1 | | 5 |
| | D5 | | | | | 1 | | 1 | | | 1 | 3 | | | | | 1 | | | | 1 | | 2 |
| | D6 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 8 |
| | D7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 1 | | 1 | | 1 | | | 1 | 1 | | 5 |
| | D8 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 8 | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | D9 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 8 |
| | D10 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 9 |
| | Sub | 5 | 6 | 1 | 4 | 10 | 6 | 8 | 8 | 5 | 10 | 63 | 6 | 4 | 6 | 5 | 9 | 4 | 2 | 2 | 10 | 5 | 53 |

Tabla de Elaboración Propia

ANEXO 29**Tabla 16: Puntuación por cuadrantes en el análisis DAFO.**

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|-------------|-------------------------|------------------------|
| FORTALEZAS | <u>I</u> 88 | <u>II</u> 29 |
| DEBILIDADES | <u>III</u> 63 | <u>IV</u> 53 |

Tabla de Elaboración Propia (Con los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados)

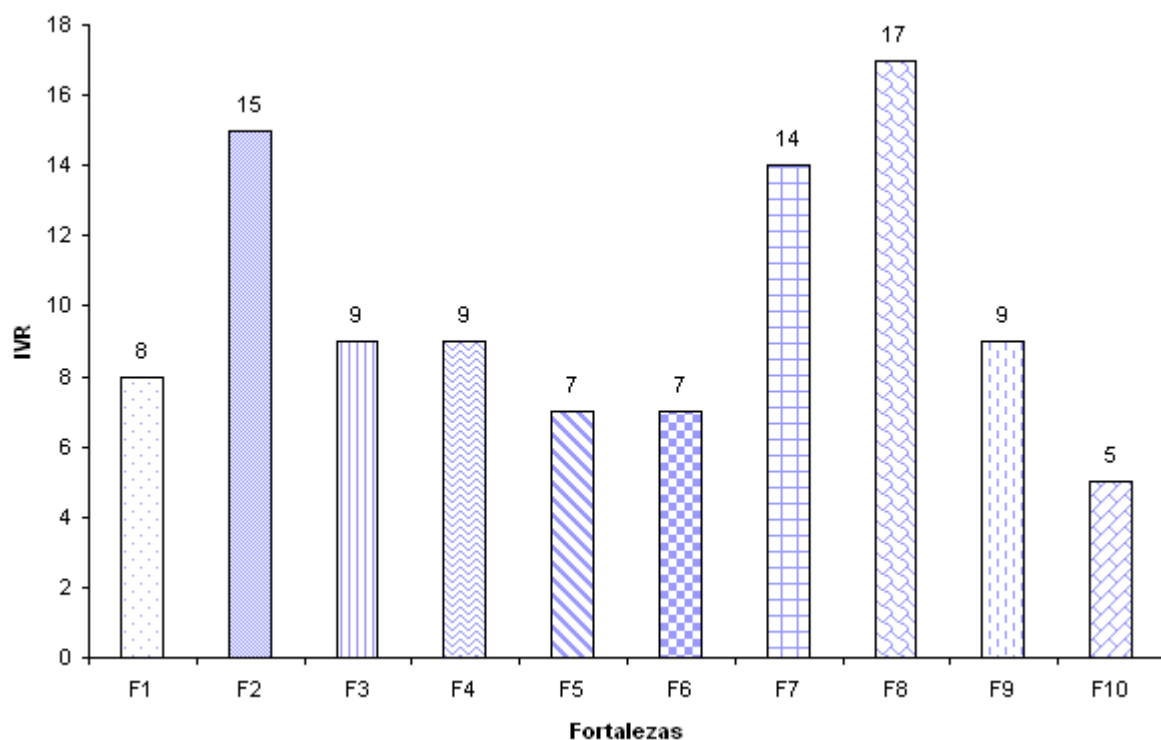
ANEXO 30**Gráfico 4: Cálculo del IVR de las Fortalezas.**

Gráfico de Elaboración Propia (A partir de los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados)

Fortalezas

| | IVR (%) |
|---|-----------|
| 8 El alto potencial productivo en la forestal, los cultivos varios y el tabaco. | 17 |
| 2 La ejecución de programas y proyectos de desarrollo Socio-Económico, Culturales, Deportivos y Educativos que permiten la formación de una cultura general e integral, en la actual y futuras generaciones. | 15 |
| 7 Resultados crecientes y mejor imagen nacional e internacional en el turismo con la existencia de una infraestructura establecida en instalaciones hoteleras, extrahoteleras y casas de renta. | 14 |

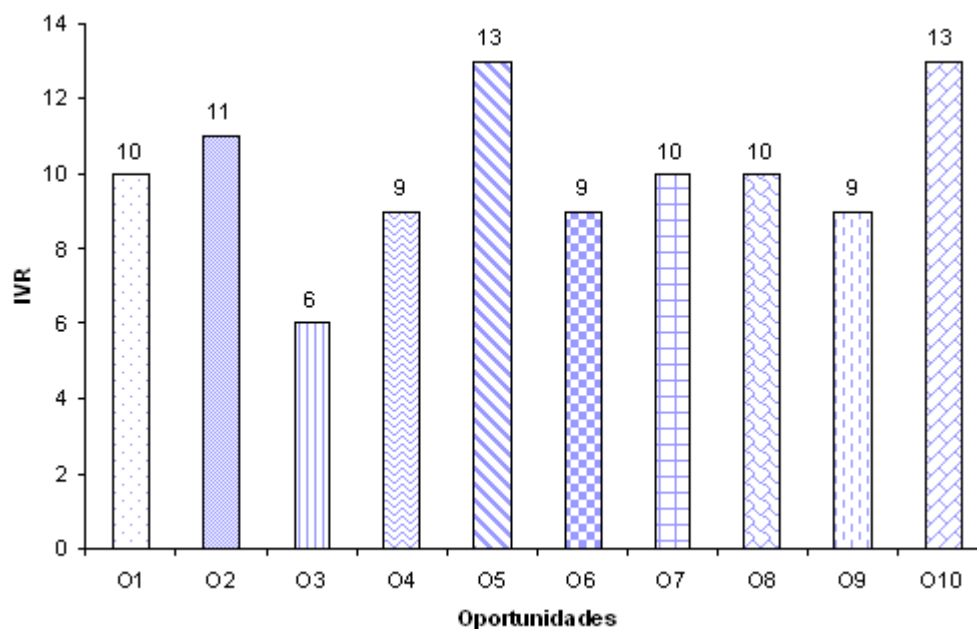
ANEXO 31**Gráfico 5: Cálculo del IVR de las Oportunidades.**

Gráfico de Elaboración Propia (A partir de los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados)

Oportunidades

| | IVR (%) |
|--|-----------|
| 5 <i>Posibilidad de negociaciones y/o proyectos con capital nacional y extranjero para la obtención de tecnologías, financiamiento y mercado.</i> | 13 |
| 10 <i>Intensión del gobierno central por descentralizar tareas y funciones, brindándole un papel más activo a los gobiernos locales y al sistema empresarial.</i> | 13 |
| 2 <i>Cooperación Internacional y hermanamiento con municipalidades de otros países.</i> | 11 |

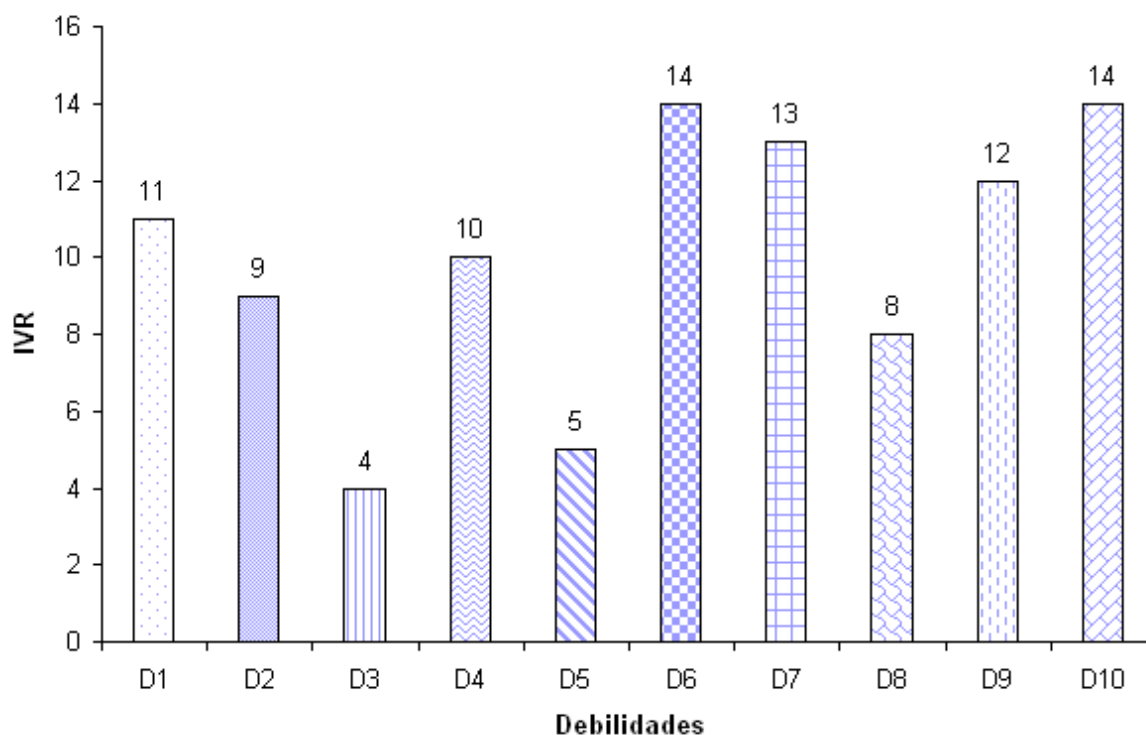
ANEXO 32**Gráfico 6: Cálculo del IVR de las Debilidades.**

Gráfico de Elaboración Propia (A partir de los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados)

Debilidades

| | | IVR (%) |
|----|---|---------|
| 6 | <i>Bajos rendimientos agrícolas dado por la insuficiencia en la producción de materia orgánica y mejoradores de suelo, así como deficiencias en los suministros y problemas organizativos.</i> | 14 |
| 10 | <i>Insuficiente disponibilidad, estabilidad y calidad de los productos y los servicios de alta demanda asociados fundamentalmente a la alimentación, construcción de viviendas, abasto de agua y servicios técnicos.</i> | 14 |
| 7 | <i>Falta de fuentes de empleo para la fuerza laboral calificada disponible, provocada fundamentalmente por estudios de plantilla no objetivos.</i> | 13 |

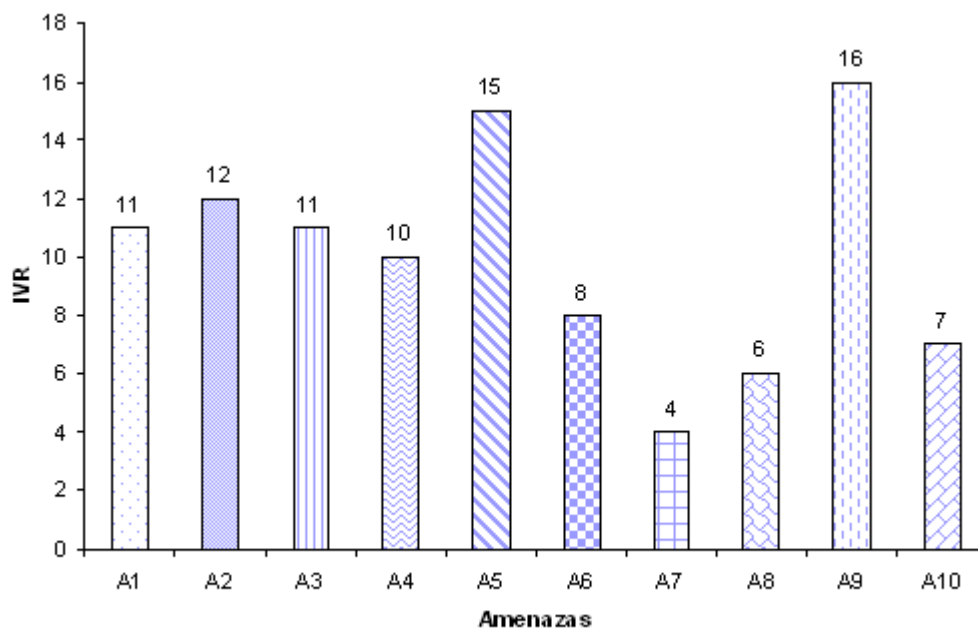
ANEXO 33**Gráfico 7: Cálculo del IVR de las Amenazas.**

Gráfico de Elaboración Propia (A partir de los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados)

Amenazas

| | IVR (%) |
|--|-----------|
| 9 <i>Inadecuado balance entre la necesaria centralización y la descentralización en la toma de decisiones, siendo muy limitado el manejo de fondos para el desarrollo en los Gobiernos Locales.</i> | 16 |
| 5 <i>Exceso de regulaciones estatales (precios, laborales, salariales, administrativas y/o legislativas).</i> | 15 |
| 2 <i>Fenómenos naturales y climatológicos adversos.</i> | 12 |

ANEXO 34: Guía de entrevista a los Miembros del CAM de Viñales.

Guía de Entrevista a Miembros del CAM de Viñales

Objetivo

Identificar las principales cuestiones que pueden limitar el desenvolvimiento del proceso de desarrollo económico local en el municipio Viñales.

Desarrollo de la Entrevista

Para comenzar se le brinda al entrevistado un conjunto de informaciones sobre lo que se persigue en el municipio con el proceso de desarrollo económico local y las características del mismo. Este preámbulo permite identificarlo con el ámbito de análisis sobre el cual se requiere indagar.

A partir de que el compañero esté identificado con el análisis, se le pregunta sobre las cuestiones que considera que pudieran constituir limitaciones para llevar adelante este proceso.

Si las respuestas se encuentran fuera de contexto o no existen respuestas, se le pueden sugerir ideas al entrevistado con el fin de activarle el pensamiento crítico en tal sentido. Estas ideas pueden basarse en las propias características del proceso de desarrollo local, de las premisas necesarias para lograrlo o en las condiciones de la localidad para asumirlo.

ANEXO 35: Principales limitaciones internas y externas que podrían entorpecer el proceso de DEL, identificadas por los Miembros del CAM de Viñales.

Limitaciones Internas

- Falta de una Estrategia de DEL en la que se refleje la cartera de proyectos del municipio y que proyecte confianza para que las administraciones brinden el tiempo necesario para sistematizar el proceso.
- No correcto diagnóstico de la localidad.
- Inestabilidad en el GMDL y que en este no se enfatice en el banco de necesidades del territorio.
- Que no exista poder real sobre los medios y la fuerza de los órganos locales y sus decisores para lograr las transformaciones y la sostenibilidad.
- Exceso de burocracia para estos temas.
- Mal estado de varios recursos de infraestructura, de transporte y falta de recursos en general para materializar los proyectos propuestos.
- Falta de capacitación de la población para el proceso, así como de directivos y funcionarios de las entidades del territorio.
- Poca divulgación del proceso entre la población lo cual puede provocar la no incorporación de estos al mismo y también de todas las entidades del territorio.
- Desconocimiento de las potencialidades locales para el DEL por parte de los administrativos.
- Falta de participación de la comunidad como principal actor del proceso.
- Irresponsabilidad de los pobladores con el cuidado del entorno patrimonial local.
- Falta de prioridad de los directivos para con el proceso.
- Que no se vea este proceso como una vía de desarrollo.
- Que no se conjuguen los intereses de todos los actores locales.

Limitaciones Externas

- El hecho de que las direcciones superiores no comprendan que cada localidad posee sus propias características por lo cual no puede ser atendida de igual forma.
- No se permite que exista el beneficio directo de un % de los resultados de las actividades económicas locales para reinvertir en la localidad.
- Exceso de burocracia para estos temas.
- Falta de abastecimiento de los suministradores para llevar adelante los proyectos.
- Existencia de la dualidad monetaria.

ANEXO 36: Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido, aprobados en el VI Congreso del PCC que definen líneas de trabajo tendientes al mejor aprovechamiento de las potencialidades locales.⁹²

37. El desarrollo de proyectos locales, conducidos por los Consejos de Administración Municipales, en especial los referidos a la producción de alimentos, constituye una estrategia de trabajo para el autoabastecimiento municipal, favoreciendo el desarrollo de las mini-industrias y centros de servicios, donde el principio de la autosustentabilidad financiera será el elemento esencial, armónicamente compatibilizado con los objetivos del plan de la Economía Nacional y de los municipios. Los proyectos locales una vez implementados serán gestionados por entidades económicas enclavadas en el municipio.

61. Mantener la aplicación de estímulos fiscales que promuevan producciones nacionales en sectores claves de la economía, especialmente a los fondos exportables y a los que sustituyen importaciones, así como al desarrollo local y la protección del medio ambiente.

103. Promover la creación de Zonas Especiales de Desarrollo que permitan incrementar la exportación, la sustitución efectiva de importaciones, los proyectos de alta tecnología y desarrollo local; y que contribuyan con nuevas fuentes de empleo.

178. Adoptar un nuevo modelo de gestión, a tenor con la mayor presencia de formas productivas no estatales, que deberá sustentarse en una utilización más efectiva de las relaciones monetario-mercantiles, delimitando las funciones estatales y las empresariales, a fin de promover una mayor autonomía de los productores, incrementarla eficiencia, así como posibilitar una gradual descentralización hacia los gobiernos locales.

180. Lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local.

191. Prestar atención especial al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad y presentación, ahorran transporte y gastos de distribución y conservación, integrando las pequeñas procesadoras de alimentos a nivel local con la gran industria, con vistas a potenciar la oferta de alimentos al mercado interno, incluyendo la sustitución de importaciones y las exportaciones.

⁹² Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución y el Partido (Abril, 2010)

206. Ejecutar el programa de agricultura suburbana aprovechando eficientemente las tierras que rodean las ciudades y pueblos, con el menor gasto posible de combustible e insumos importados, empleando los propios recursos locales y con amplio uso de la tracción animal.

207. Ejecutar la transformación gradual de la agroindustria alimentaria, incluyendo su desarrollo local, en función de lograr un mayor aprovechamiento de las materias primas y la diversificación de la producción.

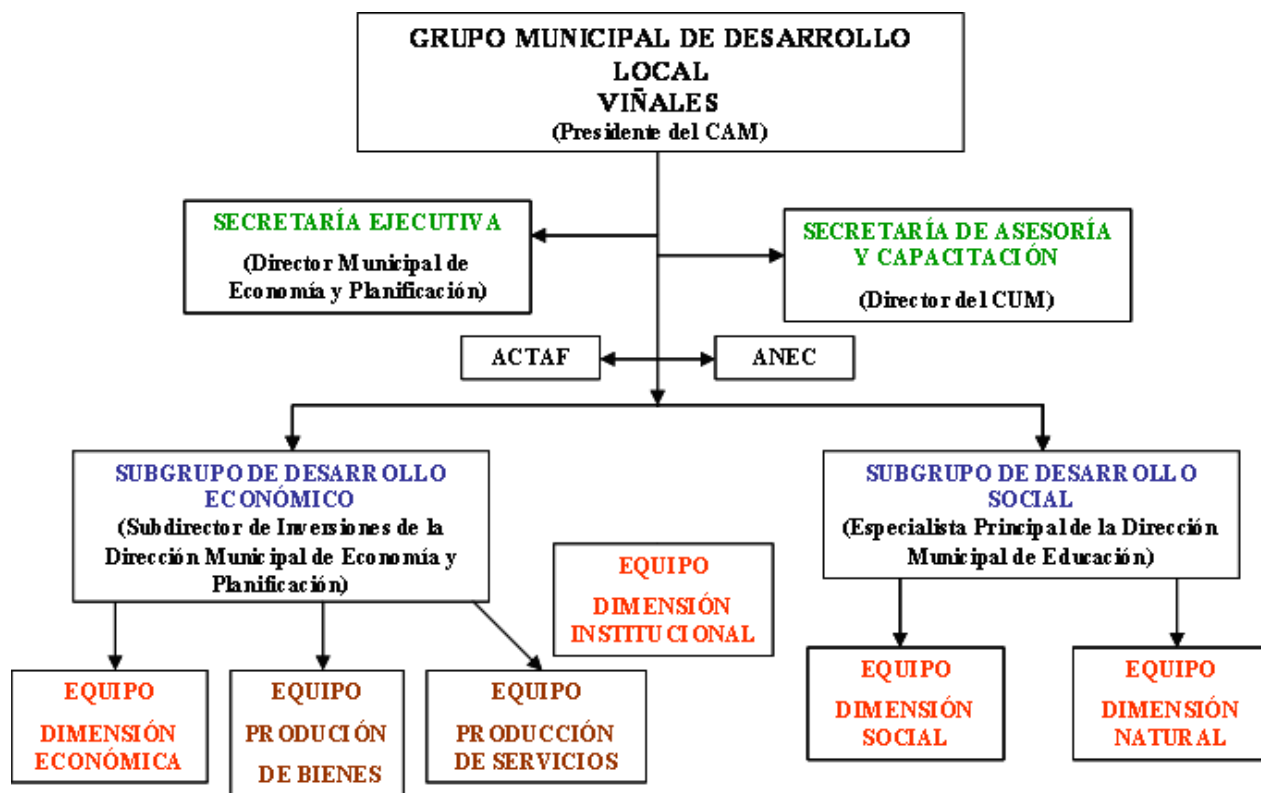
217. Reorientar a corto plazo las producciones del sector industrial con vistas a asegurar los requerimientos de los mercados de insumos necesarios a las distintas formas de producción (en particular las cooperativas y trabajadores por cuenta propia), así como desarrollar la oferta de equipos para las producciones a pequeña escala, en particular para apoyar el desarrollo de las industrias locales, con nuevos tipos de máquinas y equipos de fácil explotación y mantenimiento.

233. Recuperar e incrementar la producción de materiales para la construcción que aseguren los programas inversionistas priorizados del país (turismo, viviendas, industriales, entre otros), la expansión de las exportaciones y la venta a la población. Desarrollar producciones con mayor valor agregado y calidad. Lograr incrementos significativos en los niveles y diversidad de las producciones locales de materiales de construcción y divulgar sus normas de empleo.

239. Modificar el modelo de gestión de la industria local, flexibilizando su operación para posibilitar el desarrollo de producciones artesanales y la fabricación de bienes de consumo en pequeñas series o a la medida, así como la prestación de servicios de reparación y mantenimiento. Ello incluye la apertura de mayores espacios para actividades no estatales.

263. Consolidar un esquema integral de autofinanciamiento de la actividad turística, con el objetivo de lograr su aseguramiento y un eficiente funcionamiento en toda la extensión de la cadena que interviene en dicha actividad; en particular será necesario estudiar mecanismos de abastecimiento a las entidades turísticas que aprovechen las potencialidades de todas las formas productivas a escala local.

296. Satisfacer con la calidad requerida, por la industria de materiales de la construcción, con énfasis en la producción local de materiales, la demanda para la venta a la población con destino a la construcción, conservación y rehabilitación de viviendas.

ANEXO 37**Gráfico 8: Estructura del Grupo Municipal de Desarrollo Local de Viñales.***Gráfico de Elaboración Propia*

ANEXO 38: Definición de los valores compartidos del municipio Viñales.⁹³**VALORES ÉTICOS****Reciprocidad en la Comunicación**

El derecho y respeto a la diversidad de ideas, para lograr la unidad de criterios entre los dirigentes y colaboradores en cuanto a los objetivos trazados por la organización.

Normas: Saber escuchar y comunicar ideas con retroalimentación permanente. Expresar libremente las ideas en el marco de los principios revolucionarios. Elaboración de ideas compartidas en el marco de la comprensión y la negociación. El respeto a opiniones diferentes y a la de cada uno de los compañeros. Ser empático.

Integridad

Coherencia en las características políticas, éticas, morales y profesionales para cumplir cualquier responsabilidad o misión, en los marcos del enfrentamiento a la corrupción y las ilegalidades.

Normas: Que los cuadros y colaboradores actúen en correspondencia con los preceptos del código de ética. Ser ejemplo ante las tareas y responsabilidades asignadas. Fidelidad a las ideas del socialismo, con una actitud transparente en el accionar cotidiano dentro y fuera de las organizaciones enfrentándose permanente a los actos de corrupción e ilegalidad.

VALORES PRÁCTICOS**Excelencia en la Gestión**

Alta efectividad a partir de los resultados y la calidad total en la gestión, a través del carácter participativo y la descentralización en la toma de decisiones. Ser competitivos,

Normas: Ser creativo en la actuación cotidiana. Insatisfacción con lo logrado. Retroalimentar constantemente el resultado del trabajo. Actualizarse y recalificarse sistemáticamente. Búsqueda constante de soluciones nuevas a viejos y nuevos problemas. Sentido de pertenencia y compromiso con los resultados finales. Velar por la satisfacción de los que reciben los productos y servicios.

⁹³ Fuente: Estrategia del Municipio Viñales (2009)

Eficiencia

Trabajar con sólidos conocimientos del diseño estratégico, cumpliendo los objetivos con habilidad, destreza y profesionalidad, aprovechando al máximo los recursos. Mantener el combate permanente en el frente económico.

Normas: Ser eficaz, hacer lo que corresponde con resultados favorables. Hacer uso racional de los recursos. Elevar constantemente la producción, la calidad del servicio y la productividad en su puesto de trabajo.

VALORES DE DESARROLLO

Enfoque Estratégico

Existencia de un pensamiento colectivo proactivo, mediante el cual un grupo de personas en una organización proyecta el desarrollo a mediano y largo plazo a través de objetivos medibles.

Normas: Trabajar en equipos convirtiendo cada decisión en oportunidad. Utilizar la estrategia como la principal herramienta para el trabajo de la organización. Pensamiento abierto y práctico, dispuesto al cambio.

Visión de Futuro

Planteamientos de estados deseados o metas a alcanzar a partir de la previsión de escenarios probables, que permitan preservar el socialismo.

Normas: Valentía de los directivos con pensamiento proactivo que redunde en la defensa de metas futuras superiores. Actuar con optimismo ante cada reto. Aprovechar las condiciones objetivas y subjetivas presentes que permitan el logro de objetivos superiores, integrando a todos en la obtención de resultados.